

Kaisa Lehtonen

TERVETULOA VAI TERVEMENOA ASIAKAS  
TEORIAPAKETTI ASIAKASPALVELUKOULUTUKSEN TUEKSI

Liiketalouden koulutusohjelma

2013

## TERVETULOA VAI TERVEMENOA ASIAKAS

Lehtonen, Kaisa  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2013  
Ohjaaja: Korhonen, Satu  
Sivumäärä: 64

Asiasanat: asiakaspalvelu, palvelutapahtumavaiheet, palvelun laatu, sisäinen markkinointi

---

Opinnäytetyön aiheena on johdonmukaisen teoriapohjaisen asiakaspalveluun liittyvän materiaalipaketin tuottaminen. Teoria on tarkoitettu tukemaan kaupan myyjien asiakaspalvelukoulutusta.

Käsittelen opinnäytetyössä mm. palvelun ominaisuuksia, sisäistä markkinointia ja hyvän palvelun edellytyksiä. Tärkein painoarvo työssä on asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisessa ja vuorovaikutuksen merkityksessä palvelutilanteissa. Opinnäytetyön ongelma on vuorovaikutuksen merkitys palvelun laadun muodostumisessa.

Vuorovaikutus usein ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden yritykseen. Onnistunut vuorovaikutus saattaa johtaa kanta-asiakassuhteeseen, joka on jokaisen yrityksen toiminnan päämääränä. Onnistuneen vuorovaikutuksen merkityksestä kertoo myös se, että yksikin heikko lenkki palvelussa saattaa johtaa epätydyttävään lopputulokseen. Toisaalta asiakkaan yksikin palvelussa kokema odotukset ylittävä palvelu, antaa anteeksi palvelussa mahdollisesti myöhemmin syntyvät epäkohdat.

Vastuuntuntoinen ja asiakaslähtöinen henkilökunta on jokaisen palveluyrityksen tärkein voimavara. Asiakkaan päätökseen asioida tietyssä yrityksessä ratkaisevat aikaisemmat kokemukset ja muiden ihmisten kertomukset. Positiiviset kertomukset palvelusta ovat yritykselle ilmaista markkinointia.

Opinnäytetyö rakentuu teoriaosasta, joka on koottu markkinoinnin kirjallisista lähteistä. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui Huittisten Ammatti- ja Yrittäjäopiston opiskelijoille suunnatusta teemahaastattelusta. Teemahaastattelun vastaukset opiskelijoiden kokemuksista hyvästä ja huonosta palvelusta ovat esimerkkeinä työn kappaleissa.

Opinnäytetyön aihe syntyi kirjoittajan tarpeesta kehittää teoriapohjainen käsikirja asiakaspalvelukoulutuksen tueksi. Työtäni ohjaa ajatus siitä, että yrityksen menestymistä ei välttämättä ratkaise sen myymät tuotteet. Menestyneen palveluyrityksen valttina on asiakkaan kohtaama odotukset ylittävä vuorovaikutuksellinen asiakaspalvelu.

## WELCOME OR GOODBUY CUSTOMER

Lehtonen, Kaisa  
Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
May 2013  
Supervisor: Korhonen, Satu  
Number of pages: 64

Keywords: customer service, quality of service, internal marketing,

---

The purpose of this thesis was to create a logical manual for customer service to support education of the customer servants.

Thesis deals with facilities of service, internal marketing and expectations of good service. The main issue in this thesis is to emphasize the meaning of interaction in different service actions. The problem of this thesis is to evaluate meaning the meaning of interaction in customer service.

Interaction often determines customers satisfaction for company's operation. Success in interaction might help building long lasting customer relationship which should be every company's target in service branch. One failure in interaction between customer and customer servant can lead to total breakdown in service process. On the other hand, one successful happening during customer service forgives later mistakes in the process.

Responsible and customer-oriented servant is most valuable asset of a company. Earlier experiences and other people stories have an influence when customer makes a decision where to do business next time. Positive stories of service are free marketing for companies.

This thesis consists mostly of theory collected from marketing literature. Empirical part was made by surveying by students' opinions on good and unpleasant service experiences. The survey was made in Huittinen Business and Vocational College. The results of the survey are presented in this thesis.

The topic of this thesis arose out of writer's need for theoretical manual for customer service for future reference. The main point in this thesis is that the success of an enterprise does not necessarily depend on the goods sold. Company's success can be result of exceeded expectations in interactive service.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön ongelma.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys .....	7
2	PALVELUN TUNNUSPIIRTEITÄ.....	10
2.1	Palvelua kuvaavia piirteitä.....	11
2.2	Asiakaspalvelijat ovat yrityksen avainhenkilöitä .....	13
3	SISÄISELLÄ MARKKINOINNILLA ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN .....	15
3.1	Asiakaspalvelijoiden osaaminen ja asenne ovat markkinointia.....	16
3.2	Sisäisellä markkinoinnilla kohti parempaa kilpailuetua .....	17
3.3	Sisäinen tiedottaminen .....	18
3.4	Henkilökunnan koulutus ja kannustaminen .....	19
4	PALVELUTAPAHTUMAVAIHEET .....	21
4.1	Palveluun saapumisvaihe .....	24
4.2	Odotusvaihe .....	28
4.3	Tarvetäsmennysvaihe.....	30
4.4	Myyntikeskusteluvaihe .....	32
4.5	Palvelun päätös vaihe ja poistumisvaihe .....	34
4.6	Asiakkaan jälkihoitovaihe.....	37
5	HYVÄN ASIAKASPALVELUN EDELLYTYKSIÄ .....	44
5.1	Palvelun laatu.....	44
5.2	Palvelun loistolla tuotetaan elämyksiä.....	49
5.3	Hyvän asiakaspalvelijan edellytyksiä .....	52
5.4	Kanta-asiakas ja asiakastyytyväisyys .....	54
6	POHDINTA JA YHTEENVETO OPINNÄYTETYSTÄ.....	57
	LÄHTEET .....	62

## 1 JOHDANTO

*”Kaikilla pitää olla hauskaa töissä. Jos pelaajat eivät viihdy, kultaa ei tule ”.* Curt Lindström, ruotsalainen MM-jääkiekkovalmentaja

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on koota markkinoinnin ja asiakaspalvelun eri kirjallisista lähteistä tiivis ja johdonmukainen luentomateriaalipaketti kaupan myyjien face-to-face asiakaspalvelun tukemiseksi. Tarkoitukseni on koota eri lähteitä käyttämällä tietopaketti, joka herättää kuulijassaan ajatuksia palvelualltiudesta, halusta tuottaa hyvää mieltä palvelemalla ja toisaalta haluan myös herättää esimiehiä ja yrittäjiä pyrkimään luomaan palveluherkän työympäristön. Tutkin tässä opinnäytetyössäni asiakaspalvelun niitä tekijöitä, jotka auttavat asiakaspalvelijaa hahmottamaan vaativan työnsä positiivisen lopputulokseen tarvittavia ymmärryksen asteita. Kun esimerkiksi kaupan asiakaspalvelija sisäistää palvelutapahtuman eri vaiheet ja koko prosessin onnistumisen tärkeyden palvelukokemuksen kannalta, auttaisiko se ymmärrys pyrkimään yhä paremman palvelun tuottamiseen? Tuotteista ja tavaroista ei ole pulaa, miten on hyvän palvelun laita?

Henkilökohtaisesti olen kiinnostunut ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta erilaisissa työyhteisöissä. Olen saanut työskennellä perheyriyksessä vähittäiskaupassa pikukutyöstä lähtien ja koen asiakaspalvelun yhdeksi palkitsevammaksi asiaksi yritys-elämässä. Halu palvella ja auttaa asiakkaita on motiivina jokapäiväisessä työelämässä, samoin sisäisen työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen. Sisäistä työilmapiiriä ja palveluyrityksen johtamista harjoittelin isohkon ravintolan yrittäjänä viidentoista vuoden ajan, työyhteisöni koostui 25 ravintolan erilaisesta asiakaspalvelijasta.

Yhteistyö ja luottamus yrittäjän ja työntekijöiden välillä on ensiarvoisen tärkeää palveluherkän yritysilmapiirin luomisessa. Usein meitä suomalaisia kritisoidaan autoritäärisestä ja asiatyylisestä johtamiskulttuuristamme, osaamme hallita asioita ja teknisiä suorituksia, mutta meiltä puuttuu kyky empatiaan ja ihmiskeskeiseen elämysjohtamiseen. Mielestäni tästä on kyse myös palveluyrityksen asiakaspalvelussa, asiakaspalvelu on tunteiden huimaa vuoristorataa, jonka päätyttyä sitä miettii, että voi kun tätä saisi lisää...

Olen itse tämän opinnäytetyöni toimeksiantaja. Toivon tulevaisuuden työssäni harjoittavani ammattia, jossa saisin luennoida markkinoinnista ja asiakaspalvelusta, saavani pitää asenne- ja vuorovaikutuskoulutusta, vierailla oppilaitoksissa ja erilaisissa palvelualan yrityksissä kertomassa mm. vuorovaikutuksen tärkeydestä asiakaskoh- taamisissa. Tämän opinnäytetyöni kautta tuottamani materiaalin avulla minulla on käsikirja, jonka sisältöä soveltamalla kommandiittiyhtiöni voi myydä erilaisia räätä- löityjä koulutus tapahtumia.

Kaupan asiakaspalvelu ratkeaa usein hyvällä käytöksellä ja asiakaspalvelijan halulla tuottaa toiselle hyvää mieltä. Asiakaspalvelijalta vaaditaan myös ammattitaitoa ja erityistä tuotetuntemusta ja – osaamista. Myyjältä edellytetään vuorovaikutustaitoja ja tilannekohtaista aloitekykyä, apteekin asiakaspalvelu eroaa olennaisesti ravintolan tarjoilijan työstä. Peräänkuulutan myös vaativalla asiakaspalvelualalla työskentelevil- tä myös heidän lähes kokonaan kadonnutta ammattiylpeyttään, ei ole olemassa vä- hempiarvoisia töitä eikä työntekijöitä, yrityksen kannalta on ratkaisevimmassa mer- kityksessä juuri suorittavaa työtä tekevät asiakaspalvelijat. Nykyaikainen hektinen palvelusektori ja ainainen työelämälähtöinen kiire ei saa olla syynä huonon palvelu- kokemuksen tuottamiseen. Kiire ei saa olla syynä asiakkaan laiminlyöntiin – asiak- kaan huomioiminen kiireessä vaatii vain vähän enemmän asennetta ja kykyä. Kui- tenkaan en väitä, että asiakas olisi aina kuningas, sitä hän ei suinkaan ole. Mutta ei ole yhtään hyvää syytä, miksi kertoisimme sen hänelle...

### 1.1 Opinnäytetyön ongelma

Opinnäytetyöni ongelmana on koota monipuolinen, teoreettinen ja käytännön kaupan myyjän vuorovaikutusta palvelutilanteessa tukeva materiaalityöpaketti. Tämä kirjallinen lopputyö myyjän asiakaspalvelusta on perustana tulevaisuuden mahdollisilla luen- noillani kaupan myyjille, opiskelijoille ym. kohderyhmille. Opinnäytetyölläni haen vastausta siihen, miksi asiakaspalvelijan on tärkeää ymmärtää vuorovaikutuksen on- nistumisen merkitys palvelutapahtumassa. Mitä asiakaspalvelusta on ymmärrettävä, että se motivoisi jokaista yrityksen työntekijää sitoutumaan palvelemaan asiakasläh- töisesti? Tämän työn punaisena lankana on siis vuorovaikutuksen onnistumisen tär-

keyden merkitys palvelutapahtumien eri vaiheissa. Palvelun laatu syntyy useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta monimuotoisessa prosessissa. Palveluketjussa ei tule olla yhtään heikkoa lenkkiä, joka saattaa pilata koko palvelutapahtuman.

Tämän opinnäytetyöni empiirisenä osuutena suoritin teemahaastattelun Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijoille 21.1.2013 Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomit koostuivat opiskelijoista, joista seitsemän on aloittanut opiskelunsa 2011 ja kolmesta aloitti opintonsa syksyllä 2012. Kummankin merkonomiryhmän opintoihin kuuluu pakollisena osana asiakaspalvelu. Vapaamuotoisessa teemahaastattelussa pyysin 20 ammatti- ja yrittäjäopiston opiskelijaa vastaamaan kirjallisesti heidän omiin kokemuksiinsa pohjautuen seuraaviin kysymyksiin:

- 1) kuvaile lyhyesti mieleesi painunut muisto hyvästä ja huonosta palvelukokemuksesta
- 2) mitä/ mitkä ovat ne adjektiivit, joista heille syntyy mielikuva laadukkaasta palvelusta, miten kuvaillet palvelun laatua
- 3) mainitse kolme hyvää asiakaspalvelijaa kuvaavaa ominaisuutta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöstäni merkittävän osuuden muodostaa kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus, jonka tavoitteena on kirjallisen yleistietopaketin tuottaminen kaupan myyjän asiakaspalvelusta. Tässä työssäni haen yleistä tietoa asiakaspalvelusta eri lähteistä, taustalla ajatus opinnäytetyöni kysymyksiin vastaaminen.

Empiirisen työn osuuden suoritin teemahaastatteluna Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopistolla 21.1.2013 merkonomiopiskelijoiden keskuudessa. Valitsemassani haastattelumenetelmässä kysymykset olivat kaikille samat, mutta haastateltavat vastasivat kysymyksiini vapaamuotoisesti omin sanoin. Toteutin haastattelun ryhmähaastatteluna merkonomiopiskelijoista koostuvissa kahdessa eri ryhmässä heidän koulupäivänsä aikana. Haastattelutilana oli opiskelijoiden luokkahuone.

Päätin kerätä tietoa teemahaastattelulla sen vapaamuotoisuuden vuoksi. Teemahaastattelulle tyypillistä on, etteivät kysymykset ole strukturoidun haastattelun tavoin tarkassa järjestyksessä ja muodossa. Teemahaastattelussa haastattelijalla voi olla mukanaan tukilista käsiteltävistä asioista, ei välttämättä valmiita ja tarkkoja kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Haastattelu sopi toteutettavaksi hyvin ryhmässä, koska se on tehokas tiedonkeruun muoto ja mahdollisti tiedon saamiset usealta eri henkilöltä samanaikaisesti (Hirjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210). Toteutin teemahaastattelun opiskelijoiden luokkatilassa Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopistolla. Teemahaastattelu voidaan tehdä julkisessa tilassa tai vapaamuotoisessa paikassa, haastattelutilanteen tulee kuitenkin olla rauhallinen ja ”virikkeeton”. Teemahaastattelun tarkoitus on keskittyä itse haastatteluun, ei esimerkiksi ohikulkijoiden seuraamiseen. (Aaltola & Valli 2001, 27.)



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Käsittelen opinnäytetyössä myös sisäistä markkinointia, koska se on olennainen tekijä palveluhenkisen toimintaympäristön luomisessa. Hyvin onnistunut yrityksen sisäinen markkinointi luo pohjaa vuorovaikutuksen onnistumiselle erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Opinnäytetyö on suunnattu opiskelijoille, joista voi tulla palveluyrityksen esimiehiä tai yrittäjiä, tällöin on mielestäni perusteltua ottaa sisäinen markkinointi



mukaan korostamaan asiakaspalvelutilanteiden vuorovaikutuksellisuuden mahdollistajana.

Tässä opinnäytetyössäni en tule perehtymään enkä korostamaan eri kaupparyhmien (SOK, Kesko ym.) omiin kanta-asiakkuusjärjestelmiin enkä niiden edellyttämiin erityisiin piirteisiin eri kaupparyhmien näin-meillä-palvellaan-konsepteihin

## 2 PALVELUN TUNNUSPIIRTEITÄ

*”Lienee niin, että vähittäiskaupan koko toiminta eri muodoissaan perustuu laajemmassa merkityksessä palveluun. Siihen tähtäävät kaikki yrityksessä tapahtuvat toimenpiteet sen perustamisesta alkaen, koskivatpa ne sitten tavarain ostoa, esillepääntä, myyntiä, mainontaa tai mitä muuta liikkeen hoitoon ja myyntiin liittyvää tahansa. Ei pidä sivuuttaa sitä tosiseikkaa, että liikkeen toiminta ja menestyminen on täydellisesti riippuvainen asiakkaasta.”* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 107.)

Anttila & Iltanen (Markkinointi 2007) kuvaavat palvelua kahden määritelmän avulla. Palvelu on aineeton suoritus, jonka toinen osapuoli tarjoaa toiselle ja joka ei johda konkreettiseen omistukseen. Toinen palvelun moderni määritelmä lähestyy Anttilan ja Iltasen teoksessa palvelua sen käyttäjän kannalta. Palvelu on teko tai sarja tekoja, jotka vuorovaikutussuhteessa fyysisen laitteen tai kontaktihenkilön kanssa pyrkivät tyydyttämään käyttäjän tarpeet. Anttila & Iltanen mainitsevat myös asiantuntijapalvelut, näissä palveluissa korostuvat asiantuntijoiden tarjoamat tiedot ja taidot. (Anttila & Iltanen 2007, 38.)

Palvelun määrittelemiseen nykyaikana kuuluu siis myös itsepalvelun mukaantulo palveluprosessiin. Asiakaspalvelu ei siis enää ole pelkästään asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutustapahtuma, vaan palvelu voi olla myös itsepalvelua. Osalle asiakkaista itsepalvelu mahdollisuus palvelutapahtumassa antaa positiivisen merkityksen, mutta itsepalvelu ei missään tapauksessa saisi korvata kokonaan henkilökohtaista asiakaspalvelua. (Aarnikoivu 2005, 18.) Vuorovaikutussuhde on palvelun perusedellytys ja se voi syntyä asiakkaan ja kontaktihenkilön, yrityksen edustajan välille. Kontaktihenkilön asemesta vuorovaikutussuhde voi syntyä myös fyysisen laitteen kanssa (itsepalvelulaitteet). (Anttila & Iltanen 2007, 38.)

## 2.1 Palvelua kuvaavia piirteitä

Palvelu muodostuu prosesseista ja palvelujen tärkein ensimmäinen peruspiirre on Grönroosin (2009) mukaan niiden prosessiluonne. Prosessiluonne tarkoittaa sitä, että palvelut koostuvat toiminnoista, joissa käytetään erilaisia resursseja (ihmisiä, tietoa, erilaisia järjestelmiä) suorassa tai osittaisessa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, ja päämääränä on ratkaisun löytäminen asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2009, 79.)

Toinen palveluiden peruspiirre on se, että palveluita tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti. Palveluiden laadunvalvonta ja markkinointi on vaikeaa, koska palveluja ei voida tuottaa ennakoon. Laatuakin voidaan valvoa vasta, kun palvelu on myyty ja kulutettu. (Grönroos 2009, 79.) Asiakkaan näkemykseen palvelun laadusta vaikuttavat sen hetkisen palvelutapahtuman onnistuminen, asiakkaan odotukset sekä asiakkaan aikaisemmat kokemukset. ”Tietyn asiakkaan onnistuneena pitämä palvelukokemus saattaa toisen mielestä olla keskinäinen tai jopa epäonnistunut ” (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 17.)

Palveluiden kolmas peruspiirre liittyy asiakkaan osallistumiseen varsinaiseen palvelun tuottamiseen. Asiakas ottaa palvelun vastaan, mutta voi myös osallistua palveluun myös sen tuottajana. (Grönroos 2009, 80.) Asiakas on palveluprosessin tuotantoresurssi ja siksi palveluita ei esimerkiksi voida varastoida samalla tavoin kuin konkreettisia tuotteita. Sen sijaan palveluyritys voi yrittää varastoida asiakkaita esimerkiksi ravintolassa, jossa asiakkaita voidaan pyytää odottamaan salin puolelta vapautuvaa pöytää. (Grönroos 2001, 82.)

Useimmiten palvelu on vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Se ei välttämättä ole suoraa henkilökohtaista kanssakäymistä, vaan tapahtuu esimerkiksi vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan järjestelmien kanssa (pankkilaitokset). Asiakkaan ja palveluyrityksen välinen vuorovaikutus voi olla siis sellaista, ettei asiakas välttämättä tiedosta sitä vuorovaikutukseksi. (Grönroos 2009, 77–78.)

Palvelutapahtumassa osapuolet (asiakas ja palvelun suorittaja) ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko suoraan tai välillisesti. Suorasta vuorovaikutustapahtumasta on kyse esimerkiksi kampaajan ja asiakkaan välinen palvelu, asiakas kertoo kampaajal-

le, miten hän haluaa hiuksensa leikattavan. Palvelu on kaikkea sitä, mitä tehdään asiakkaan hyväksi. Palvelua tuotetaan välittömästi vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, tai se voi kohdistua asiakkaaseen myös välillisillä keinoilla. Palvelua ei siis välttämättä kohdisteta suorassa vuorovaikutuksessa myyjän ja asiakaspalvelijan välillä, asiakkaan ei aina tarvitse olla edes fyysisesti paikan päällä palvelun tuottamisen aikana. Yritysten tuottama palveluidea voi perustua kokonaan asiakkaan omaan omatoimisuuteen, esimerkiksi erilaisten automaattien välityksellä tai vaikka eri pankkiryhmittymien välittämien sähköisten pankkijärjestelmien välityksellä. Varsinaisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu palvelun tuottamisessa siis vaihtelee hyvinkin paljon erilaisten yritysten välillä. Henkilökohtaisen palvelun tuottaminen on yrityskohtaista, kauneushoitola tuottaa hyvinkin intensiivistä ja konkreettista asiakkaaseen suoraan kohdistuvaa palvelua. Vastaavasti paikallisen alkoholiliikkeen myyjän vuorovaikutus asiakkaaseen saattaa jäädä ainoastaan kassatoimintojen asteelle. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 8.)

Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroosin mukaan palveluiden ja fyysisten tavaroiden vertaaminen toisiinsa ei ole varsin ”hedelmällinen” tapa hahmottaa palveluiden syvintä olemusta. Näin kuitenkin erilaisissa lähteissä tehdään, ehkä siksi, että vertaamalla konkreettista esinettä abstraktiin palveluun se helpottaa varsinaisen palvelun ymmärtämistä ja hahmottamista. Grönroos korostaa (Palveluiden johtaminen ja markkinointi 2009, 78), että palveluiden johtamisen ja markkinoinnin tulee ymmärtää niiden omista lähtökohdista.

Palvelut ovat usein aineettomia. Aineettomuus tarkoittaa sitä, että palveluja on etukäteen vaikea kuvata täydellisesti. Vaikka monessa palvelussa on hyvinkin konkreettisia osia (ravintolan ruoka-annos), itse ilmiönä palvelu on hyvin abstrakti eli aineeton. Asiakkaat kuvaavat usein palvelua sanoilla ”tunne”, ”luottamus” tai ”kokemus”, tälle abstraktille tavalle luonnehtia palveluita on hyvin vaikea löytää arvomääritelmää. Miten osaisimme määritellä selkeästi esimerkiksi luottamuksen tai tunteen arvon? (Grönroos 2001, 83.) Palvelutapahtumaan kuuluu usein siis jotain konkreettista ja käsin kosketeltavaa, mutta suurelta osin tapahtuma koostuu vaikeasti määriteltävistä osista (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 16). Palvelun aineettomuudella tarkoitetaan sitä, ettei palvelusta jää käteen mitään konkreettista. Asiakas kuvaa palvelua usein tuntemuksiensa kautta (Eräsalo, 2011, 12).

Palvelun tuottaminen tapahtuu hetkessä, tässä ja nyt. Palveluja ei voida kopioida ja niiden tuottaminen varastoon on mahdotonta eikä palveluja ei voida palauttaa takaisin yritykseen. Palveluiden kokeminen on aina subjektiivista ja jokaiselle palvelutilanteelle tyypillistä on sen ainutlaatuisuus (kerrasta poikki). (Rissanen 2005, 18–20.)

## 2.2 Asiakaspalvelijat ovat yrityksen avainhenkilöitä

Juhlapuheissaan yrittäjät kiittävät asiakkaitaan ja asiakaspalvelijoitaan, asiakaskeisyys tuodaan esiin monin eri tavoin. Valitettava tosiasia on, että useimmiten tämä kiittely jää todellisuudessa konkretisoitumatta ja ei näy yrityksen varsinaisessa arjessa. Varsinaisissa yritysten toimintaympäristössä asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö jää usein hyvinkin vähälle huomiolle. Puhuttakaan siitä, että asiakaspalvelijoiden merkitystä yrityksen avainhenkilöinä korostettaisiin tai heidän todellista tärkeyttään arvostettaisiin. Tämä arvojärjestys rankkaa asiakaspalvelijat alimmalle portaalille yrityksessä ja samalla kuvaa hyvin yhteiskuntamme suhtautumista palveluun ja asiakaspalvelun tuottamiseen. (Aarnikoivu 2005, 14–16.)

Me suomalaiset emme osaa ottaa palvelua vastaan emmekä tuottaa sitä. Ajatuksissamme on kuva ”piikayhteiskunnasta”, joka voimakkaasti vaikuttaa siihen, ettei yritystemme asiakaspalvelu kehity kohti ”palvelun loistoa”. Asiakaspalvelija välittää toiminnallaan yrityksen arvoja asiakkaalleen rajapinnassa, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Tämän rajapinnan tulisi ulottua koskemaan yrityksen kaikkea toimintaa, jotta voisimme puhua asiakaslähtöisyydestä. (Aarnikoivu 2005, 14–16.) ”Asiakasrajapinnalla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen välillisesti tai suoraan. Asiakasrajapintatyöskentely on parhaimmillaan silloin, kun rajapinnat katoavat kokonaan. Tällöin voidaan puhua aidosta yhteistyöstä ja kumppanuudesta.” (Selin & Selin 2005, 15.)

Perinteisessä asiakaspalvelussa ajatellaan ihmisten (asiakkaan ja asiakaspalvelijan) kohtaamista kasvokkain. Fyysisten asiakaspalvelupisteiden olemassaolo on tulevaisuudessakin perusteltua, vaikka niiden heikkoutena ovat suhteellisen suuret kustannukset verrattuna esimerkiksi erilaisiin sähköisiin, ilman varsinaista fyysistä kontak-

tia palveleviin itseohjautuviin persoonattomiin itsepalvelutoimintoihin. Fyysisten asiakaspalvelupisteiden heikkoutena ovat myös niiden aikaan ja paikkaan sitoutuneisuus, eli toisin sanoen fyysiset face-to-face palvelutilanteet ovat kykeneviä palvelemaan vain rajattuna aikana rajatulla maantieteellisellä alueellaan. Erilaisten internetin mahdollistamia sähköisiä verkkopalveluita asiakas taas pystyy käyttämään aina halutessaan niiden toimiessa nopeasti ja edullisesti. (Mäntyneva 2001, 64–65.) Tämä nykyaikainen sähköinen palvelualue kasvaa voimakkaasti. Sähköisesti tuotetuilla palveluilla henkilökohtainen kontakti asiakkaaseen jää usein kokonaan puuttumaan.

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan kertomus hyvästä palvelusta verkkomyynissä: ” Sain hyvää palvelua Varustelekan nettimyynissä. Sattui sekaannus, jolloin minulle ensin sanottiin tilaamani tuotteen olevan loppu. Sitten minulle lähetettiin väärä, korvaava tuote ja lopulta oikea ja alkuperäinen tuote, jonka piti olla loppu. Sain pitää sen ilmaiseksi palloitteluna.”

Esimiehen ja yrittäjän tärkein tehtävä on luonnollisesti kannattavan yritystoiminnan luominen ja ylläpitäminen. Jos yrityksen toiminta on tuloksetonta, on hyvin vaikea kuvitella toiminnalle jatkuvuutta ja elinmahdollisuuksia. Kannattavan ja tuloksellisen palveluyrityksen toiminnan lähtökohtana on esimiehen antama esimerkki siitä, miten meillä asiakkaita palvellaan. Esimies ohjaa henkilöstöään omalla toiminnallaan ja esimerkillään. Esimiehen ja yrittäjän tärkeä tehtävä on luoda sellainen ilmapiiri, jossa jokainen kokee itsensä osaksi yritystoimintaa ja jokaiselle on annettava mahdollisuus palveluherkän ja asiakaslähtöiseen tapaan toimia. Esimiehen tulisi valjastaa joukkonsa niin, että jokainen yrityksen työntekijä ymmärtäisi työskentelevänsä asiakasrajapinnassa, oli sitten kyseessä siistijä tai varastomies. Jokainen yrityksen työntekijä ansaitsee mahdollisuuden asiakaslähtöiseen palveluun – joskus palvelun laadun voi ratkaista yrityksen ulkopuolella lueva luova talonmies.

Asiakaslähtöisellä palvelulla tarkoitetaan työskentelyä yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöistä palvelua on asiakkaan kuunteleminen, asiakkaan mielipiteiden kunnioittaminen ja asiakkaan tukeminen hänen päätöksenteossaan. Asiakaslähtöisesti palveleva myyjä auttaa asiakasta päätöksenteossa esittelemällä ja kertomalla palve-

lun tai tuotteen eri vaihtoehtoista. Lopullisen päätöksen kuitenkin tekee asiakas itse. (Pursiainen 2012, 37.)

### 3 SISÄISELLÄ MARKKINOINNILLA ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN

Käsittelen seuraavassa yrityksen sisäistä markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla yritys pyrkii luomaan sellaisen ilmapiirin, joka motivoi henkilöstöä toimimaan asiakassuuntaisesti. Onnistunut sisäinen markkinointi tähtää asiakastyytyväisyyteen, sen edistämiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Anttila & Iltanen 2007, 41.)

Palvelujen merkityksen kasvu lähes yritykselle kuin yritykselle on saanut yritykset huomaamaan, että yritysten tärkeimpiä resursseja raaka-aineiden ja tuotteiden sijaan onkin yrityksen henkilöstö. Hyvin koulutettujen ja palveluhenkisten työntekijöiden merkitys tulevaisuudessa on yhä suurempi ja työntekijät usein ratkaisevat vuorovai-  
kutuksen onnistumisen asiakassuhteissa. Henkilöstön taidot, asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys vaikuttavat asiakkaalle yrityksestä syntyvään käsitykseen ja vaikuttavat asiakkaan asiakassuhteen muotoutumiseen. Sisäinen markkinointi on yrityksen koko organisaatioon kohdistuva markkinointikeino, jolla yrityksen johto levittää asiakaskeskeistä halua palvella – asennetta. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaiden tavoin. Sisäinen markkinointi kohdistuu yrityksen koko henkilöstöön, ja sen avulla on tavoitteena parantaa henkilöstön motivoituneisuutta palveluhenkiseen ja asiakaslähtöiseen palveluun. (Grönroos 2009, 447- 448.)

Palveluhenkisyys tarkoittaa halua auttaa ja palvella asiakasta arkisissa ja työhön määritellyissä tehtävissä. Palveluhenkinen asiakaspalvelija jakaa asiakkaalle tietoa ja samalla kartoittaa asiakkaan muita palvelun tarpeita ja palvelun tarjoajia. (Pursiainen 2012, 40.)

Sisäiseen markkinointiin liittyy kahdenlaista johtamistapaa, asennejohtamista ja viestintäjohtamista. Asennejohtaminen on työntekijöiden asenteiden johtamista, heidän

motivointiaan toimia asiakas- ja palvelukeskeisesti. Viestintäjohtamisella rohkaistaan työntekijöitä viestimään omista ja asiakkaiden tarpeista sekä esimerkiksi työntekijöiden käsityksiä mahdollisista työsuoritusten tehostamiseksi koskevista parannusehdoksista. Usein yrityksen johto pitää viestintäjohtamista yksisuuntaisena, esimiehiltä ja johdolta tulevana työntekijöihin kohdistuvana vuorovaikutuksena. Esimiesten tulisi rohkaista kaksisuuntaiseen viestintään, joka korostaa työntekijöiltä saatavaa tiedon merkitystä palveluiden parantamiseksi. Esimiesten tulisi olla kiinnostuneita alaisistaan antamalla heille palautetta ja rohkaisua kaksisuuntaiseen viestintämalliin. (Grönroos 2009, 449 - 450.)

Yrittäjän ja esimiehen rooli asiakaskeskeisessä ja palvelukeskeisessä toimintaympäristössä on tärkeä esimerkki työntekijöille. Esimiehen työ on ihmistyötä, ihmisten johtamista. Yrittäjien ja esimiesten tulisi omata sosiaalista pääomaa, jolla suorittavaa työtä tekevät asiakaspalvelijat saadaan liekkeihin. Jos liekki alkaa hiipua, esimiehen olisi heitettävä työntekijöiden päälle bensaa ja puhaltava roihuun happea. (Lundberg & Töytäri 2010, 20 -21.)

### 3.1 Asiakaspalvelijoiden osaaminen ja asenne ovat markkinointia

Henkilöstön osaamisella ja motivaatiolla on vaikutusta yritysten menestymiseen ja ne ovat olennainen osa yrityksen markkinointia. Ihmiset ovat niitä, jotka tuottavat palveluita, siksi henkilöstö on yksi yrityksen keskeisistä kilpailutekijöistä ja perusta yrityksen kilpailukyvyille. Henkilöstön osaaminen, viihtyminen työssään ja heidän huomioiminen edesauttavat palvelualttiin toimintaympäristön syntymistä. Motivoitunut henkilöstö tuo helpommin omia ideoitaan mukaan yritystoimintaan. Hyvä työilmapiiri vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta, jolloin rekrytointitarve on vähäinen. Kaikki edellä mainitut johtavat hyvän palveluympäristön kehittymiseen, tyytyväisten asiakkaiden kautta parempaan kannattavuuteen sekä yrityksestä syntyvään hyvään imagoon. Näin syntynyt kehä on positiivinen ja yrityksen kilpailukyky paranee. (Bergström & Leppänen 2009, 172.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijoiden palautetta ”väsyneestä” myyjän kohtaamisesta: ” Urheiluliikkeessä oli kaksi asiakasta, minä



ja yksi mies. Kello oli 17.00 ja liikkeessä ei ollut ketään muuta kuin me ja myyjä, minä ja mies. Tuotiin luistimia teroitukseen ja myyjä vastasi, että ei jaksa teroittaa enää.” ”Mäkkäriissä myyjä oli väsynyt ja elämäänsä kyllästyneen oloinen. Ei kysynyt juomaa vaan laittoivat jotain. Huomautin, etten juo kyseistä juomaa. Myyjä katsoi ilkeästi vaan.” ”Eräs baari Tampereella kohteli minua ja ystäviäni kuin rottia, tarjosi vesitettyjä juomia ja vaihtorahoista sai tapella. Kyseinen baari ei ole enää olemassa.”

### 3.2 Sisäisellä markkinoinnilla kohti parempaa kilpailuetua

Sisäinen markkinointi (Internal marketing) on professori Christian Grönroosin edelleen kehittämä käsite palvelujen markkinoinnissa. Sisäinen markkinointi on johtamista, jonka tavoitteena on saada yrityksen liikeidean sisältö toteutumaan henkilökunnan jokapäiväisissä työtehtävissä. Sisäisessä markkinoinnissa johto ja esimiehet eivät johda perinteisesti ”ylhäältä alas” – menetelmällä vaan johtajien tehtävänä onkin innostaa ja suunnata henkilökunnan motivaatio kohti yhteistä päämäärää, yrityksen toiminta-ajatusta ja liikeideaa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteita ovat, että jokainen työntekijä sisäistäisi liikeidean ja yrityksen arvomaailman niin että jokainen sitoutuisi myös työskentelemään tavoitteiden toteutumiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 173–174.) ”Mikäli et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään muillekaan” (Lahtinen & Isoviita 2004, 66).

Sisäinen markkinointi on johtamistapa, jonka tavoitteena on jokaisen työntekijän motivoiminen tekemään heille uskotut työtehtävät mahdollisimman hyvin. Työntekijät motivoituvat, kun he kokevat tekevänsä arvostettua työtä. Turhautunut ja työnsä tarpeettomaksi kokevasta henkilöstä saattaa tulla työpaikan ”myrkynkylväjä”, joka levittää työyhteisössä ja asiakkaiden keskuudessa kaunaisuutta ja epäsopeutta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 65.)

Tapio Rissanen (2006, Hyvän palvelun kehittäminen) kirjoittaa, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena on tuotetietouden nostaminen, palveluvalmiuden ja myönteisen asenteen kehittäminen ja mm. työmotivaation nostaminen. Rissanen mukaan sisäisen markkinoinnin tärkeys korostuu erityisesti uusien palveluiden/ tuotteiden kohdalla,

jolloin henkilökunta vaatii koulutusta ja motivointia sisäisen markkinoinnin keinoinla. (Rissanen 2006, 93.)

Yrityksen ensimmäinen kohderyhmä onkin yrityksen oma henkilökunta. Johdon ja esimiesten on varmistuttava siitä, että henkilöstö on sisäistänyt asiakassuuntaisen markkinoinnin todellisen merkityksen. Asiakkaisiin suuntautuvan markkinoinnin onnistumiseksi ja palvelun tasaisen laadun tuottamiseksi omaan henkilökuntaan ensimmäisenä kohdistuvat sisäisen markkinoinnin keinot varmistavat yrityksen onnistumisen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 65.)

Sisäistä markkinointia toteutetaan tiedottamalla, kouluttamalla, kannustamalla ja luomalla joukkuehenkeä (Bergström & Leppänen 2009, 174). Luennoidessani sisäisestä markkinoinnista käytän usein vertauksena pidettyä ruotsalaista jääkiekkovalmentaja Curt Lindströmiä. Hän on mielestäni esimerkillinen sisäinen markkinoija (kuten useat muutkin joukkuelajien valmentajat). Jokainen meistä muistaa 1995 tapahtumat, kun Suomi voitti jääkiekon MM-mestaruuden. Suomen joukkue latasi voittoon kurinalaisella yhteistyöllä ja suunnattomalla yhteishengellä. Curt Lindström mainitsee yhdeksi johtamistyylikseen luottamuksen pelaajiin ja sen, että ”on tärkeää osoittaa välittävänsä ihmisistä”. (Saarinen, Raevuori & Virta 1995, 218.)

Minkälaisia tuloksia saavuttaisivatkaan suomalaiset yrittäjät, mikäli he uskaltautuisivat ottamaan oppia vaatimattomalta ruotsalaiselta jääkiekkovalmentajalta. Toisaalta myös ajattelen, että niin sisäinen markkinointi kuin erilaiset johtamistyyli- t tulevat parhaimmillaan suoraan sydäimestä – tunteiden ja muista ihmisistä välittämisen tulee onnistuakseen olla vilpitöntä ja aitoa.

### 3.3 Sisäinen tiedottaminen

Tiedottamisella yritys varmistaa henkilöstön tiedon saamisen jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisen työntekijän omaan työhön kohdistuvista asioista. Tiedottamalla johto vahvistaa myös liikeidean tuntemusta, sekä omia ja yrityksensä tavoitteiden seurantaa ja suunnittelua. Tiedottaminen voi tapahtua sisäisillä tiedotteilla, henkilöstölehtien välityksellä, ilmoitustaululla tai suullisesti (erilaiset tilaisuudet, tulos- ja

tilannekatsaukset, kokoukset ja palaverit). Isoissa yrityksissä tärkeä tiedotuskanava voi olla intranet, sähköinen tiedonhallintajärjestelmä, jonka etuna on nopea tiedonvälitys tarvittaessa ympäri maailmaa. (Bergström & Leppänen 2009, 174–175.)

Sisäisen tiedottamisen tärkeyttä ei mielestäni voida korostaa liikaa. Tiedottamisen tulee olla avointa ja rehellistä, siitä huolimatta, ettei kaikkia asioita tarvitse kertoa henkilökunnalle (esim. uuden lanseerattavan tuotteen kehittäminen on alkuun vain pienen joukon tiedossa). Erilaisten markkinointitapahtumien, kampanjoiden ja tilaisuuksien, uutuustuotteiden ym. tiedottaminen jokaiselle työntekijälle on tärkeää. Henkilöstön täytyy olla tietoinen erilaisista tapahtumista ja uudistuksista, jotta pystyvät hoitamaan työnsä mahdollisimman hyvin. Henkilökohtaisesti ajattelen, että yrityksen sisäisen tiedottamisen yrityksen varsinaisesta toiminnasta ja toiminnan kehittymisestä on ensiarvoisen tärkeää tietoa henkilökunnalle. Henkilökunnan mukaan ottaminen yrityksen erilaisiin ”päivityspalaveriin”, sellaisiin, joissa tulisi kertoa tasaiseen tahtiin myös positiivisista asioista (yleisesti ajattelen, että yritykset järjestävät tiedotustilaisuuksia henkilöstölleen siinä vaiheessa, kun on jotain negatiivista informoitavaa, esim. myynnin negatiivinen kehitys ja siitä seuraavat toimenpiteet). (Bergström & Leppänen 2011, 175.)

On hyvä muistaa, että yritysten työntekijät edustavat työpaikkaansa vapaa-ajallaan. Ystävät, tuttavat ja sukulaiset ovat vapaa-ajan kohderyhmiä, joille syntyy erilaisia mielikuvia yrityksestä vapaa-ajalla käytyjen keskusteluiden kautta. Monet joutuvat työn ulkopuolella vastaamaan työpaikkansa tuotteita/palveluita koskeviin kysymyksiin. Tällaisessa tilanteessa punnitaan työntekijän lojaalisuus omaa työpaikkaansa kohtaan. Yrityksen sisäinen tiedottaminen on yksi toiminto, jolla voidaan onnistuneesti kohottaa työntekijöiden sitoutumista ja heidän ulkopuolelle välittämäänsä positiivista yrityskuvaa. (Bergström & Leppänen 2009, 175–176.)

### 3.4 Henkilökunnan koulutus ja kannustaminen

Yritysten mahdollisesti työntekijöilleen järjestämä koulutus tulisi tehdä mahdolliseksi kattamaan yrityksen kaikki henkilöstöryhmät. Koulutuksella varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen ja työssään kehittyminen. Kouluttautuminen tulisi nähdä

ammattitaidon ja asenteiden kehittämisenä sekä erityisesti kannustimena, jolla turvataan yrityksen menestymisedellytykset pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 176.) Koulutuksen tulisi kohdistua koko yrityksen henkilöstöön. Työntekijä, joka työskentelee ainoastaan viikonloppuisin on yhtä arvokas markkinointikanava kuin säännöllisesti työskentelevä myyjä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 67–68.)

Erilaisten käytettävien kannustejärjestelmien tulisi olla oikeudenmukaisia ja rahallisten palkkioiden ansaitsemiskriteerit on määriteltävä selkeästi. Erilaisilla kannusteilla yritys huomio henkilökohtaisesti työntekijöitään, joiden avulla yritys toivoo henkilöstönsä motivoituvan päivittäisiin parhaisiin suorituksiin. Työntekijöillä on myös erilaisia arvoja, toinen arvostaa kannusteena ylimääräistä vapaapäivää enemmän kuin hyvästä työsuoritteesta saatavaa pientä rahallista korvausta. Parhaimmillaan kannustejärjestelmä on sellainen, josta työntekijä voisi jossain määrin valita itse eniten arvostamansa kannusteen palkkioksi. (Bergström & Leppänen 2009, 177 -178.)

Tyypillisiä aineellisia kannustimia ovat erilaiset rahapalkkiot eli bonukset (maksetaan hankitun asiakaskunnan ja tuotteen myynnin perusteella) tai provisiot (lasketaan myynnin määrän mukaan). Kannuste voi myös olla esimerkiksi henkilö- tai tehtäväkohtainen palkan lisä tai henkilölle osoitettu erityinen etu (alennukset, lounas- ja liikuntasetelit, tehokkaampi kannettava tietokone, työsuhdeauto ym.). Aineettomia kannustimia työntekijöille ovat mm. erilaiset kehittymismahdollisuudet työssä (eteneminen, oppimismahdollisuudet, työtehtävien vaihtelu) ja palaute (julkinen tunnustus). Työntekijän ottaminen mukaan työsuhde ja työjärjestelyihin antamalla hänelle mahdollisuus esimerkiksi vaikuttaa omien loma-aikojen sijoitteluun ja työajan joustavaan määrittämiseen ovat myös yksi esimerkki työnantajan kannustemahdollisuuksista. (Bergström & Leppänen 2009, 176 – 178.)

Kuvittelisin, että pienissä yrityksissä usein ajatellaan, ettei ole mahdollisuutta luoda erityistä kannustejärjestelmää taloudellisten resurssien ollessa vaatimattomia. Aineellisten kannustejärjestelmien kuvitellaan yleisesti koskevan varsin isokokoisia yrityksiä. Korostan tässä sitä, että kannusteen ja työntekijän huomioimisen ei tarvitse olla aineellista huomioimista. Myönteinen palaute hyvin tehdystä työstä ei maksa yritykselle mitään, huomioimisen ja kiittämisen tulisi olla jokaisen yrityksen itsestään selvä tapa osoittaa kiitosta työntekijöilleen.

Yhteenkuuluva henkilöstö sitoutuu yrityksen liikeideaan ja uskoo yrityksen menestymiseen. Yhteishenkeä voidaan luoda erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla ja esimerkiksi samaan joukkueeseen kuulumista voidaan vahvistaa erilaisilla ulkoisilla tunnusmerkeillä kuten yrityksen logolla varustetuilla vapaa-ajan vaatteilla. Tasa-arvoinen kohtelu johdon ja esimiesten taholta edistää myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Henkilökunnalle voidaan myös järjestää mahdollisuus yhteisiin harrastuksiin tai yritystys voi joukkueena osallistua erilaisiin tapahtumiin ja näin syntyvän julkisuuden avulla yrityskin saa positiivista mainetta. (Bergström & Leppänen 2009, 178.)

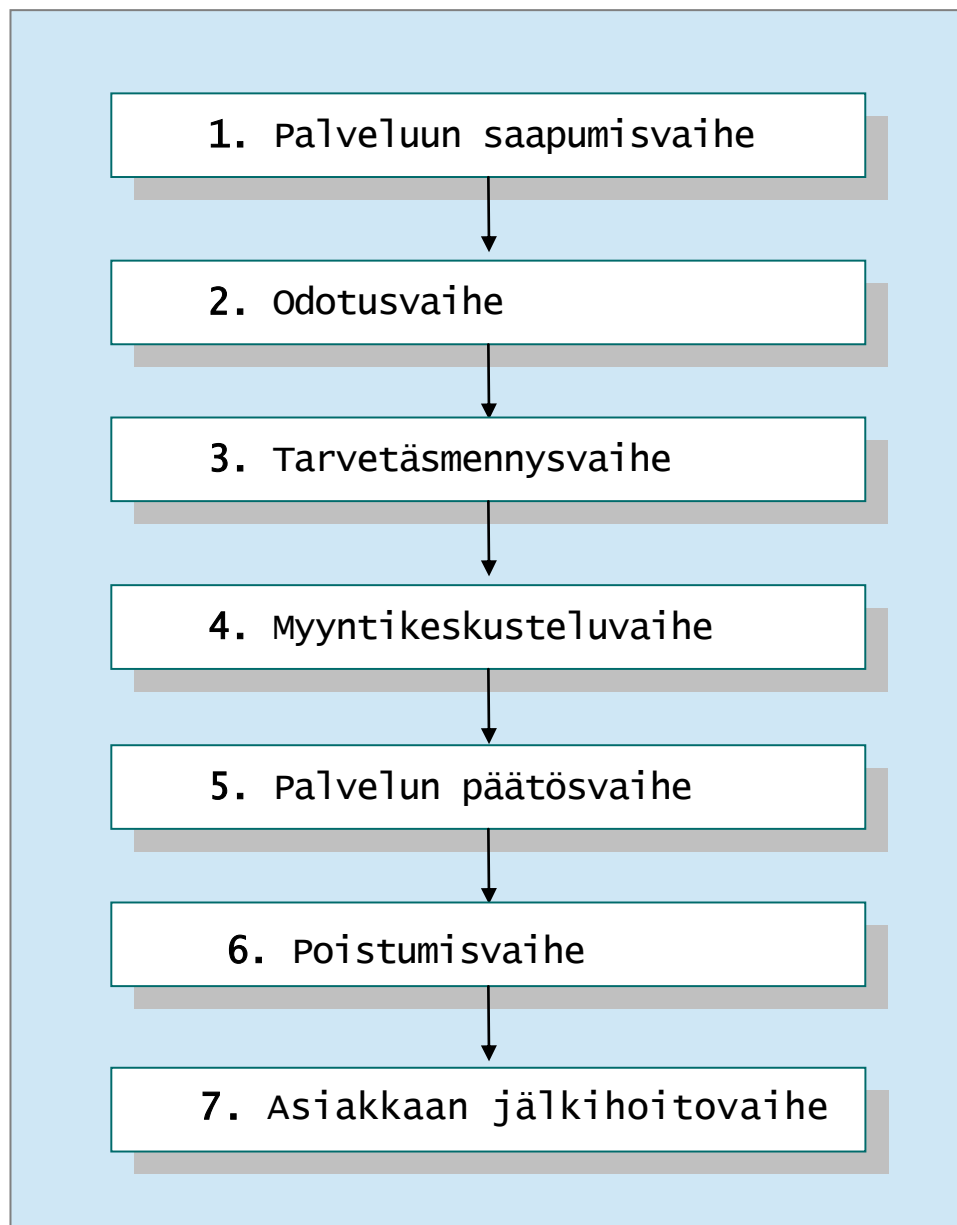
Työstäessäni opinnäytetyötä, muistin lukemani lauseen: ”tärkeää ei ole se, mitä yrityksessä tapahtuu johtajan ollessa läsnä. Paljon tärkeämpää on se, mitä tapahtuu hänen poissa ollessaan”. Tämä lause kiteyttää mielestäni erinomaisesti onnistuneen sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja päämäärän. Yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sisäistänyt henkilökunta ajattelee ja työskentelee tavoitteenaan yrityksen palvelustrategian toteutuminen. Tällaisen strategian toteutuminen ei synny esimiesten käskyttämisen kautta, vaan aidolla, vaativalla ja onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla.

#### 4 PALVELUTAPAHTUMAVAIHEET

Palvelutapahtumaprosessi on laaja käsite. Prosessin voidaan ajatella alkavan jo niistä tapahtumista, joita tapahtuu ennen asiakkaan saapumista palveltavaksi. Palvelua edeltävässä alkuvaiheessa asiakas ryhtyy aktiivisesti miettimään ennakkotietoa tarvitsemastaan palvelusta tai tuotteesta. Samoin palvelutapahtumaprosessiin kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joita tehdään varsinaisen, konkreettisen palvelutapahtuman päätyttyä. Palvelutapahtumaprosessi ei pääty asiakkaan hyvästelyyn tai maksutapahtumaan, erilaiset jälkihoitotoimenpiteet kaupan päättämisen jälkeen ovat aivan yhtä tärkeitä kuin hyvin suoritettu varsinainen henkilökohtainen palvelukohtaaminen. (Bergström & Leppänen 2009, 95–99.)

Asiakkaan käynti jaetaan erilaisiin vaiheisiin, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen auttavat asiakaspalvelijaa palvelemaan kulloistakin asiakasta mahdollisimman hyvin. Jokaisessa vaiheessa palvelulla on erilaisia tavoitteita ja vaateita, jotta prosessi kokonaisuudessaan olisi onnistunut sekä asiakkaan että yrityksen kannalta. Samoin jokaisessa vaiheessa käytetään erilaisia keinoja palvelun onnistumiseksi. (Lahtinen & Isoviita 2001, 60.)

Lahtinen ja Isoviita (Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet, 2001) (Kuva 2) ovat jakaneet palvelutapahtuman seitsemään vaiheeseen, jotka käsittelen yksityiskohdaisemmin seuraavissa kappaleissa.



Kuva 2. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Lahtinen & Isoviita 2001, 60).

Jo ennen varsinaista asiakkaan saapumista fyysiseen yritykseen asiakkaalla on jo monenlaisia tiedostettuja tarpeita. Yrityksen yhteystietojen tulee olla helposti saatavilla, mikäli asiakas haluaa esimerkiksi ottaa yhteyttä yritykseen tiedustellakseen jotain. 2010 luvulla on luultavasti vaikea löytää yritystä, joka ei markkinoisi itseään ja antaisi tietoa palveluistaan / tuotteistaan tavalla tai toisella internetin välityksellä.

Ennen varsinaiseen palveluun siirtymistä asiakas usein etsii ja vertailee yrityksistä / tuotteista saatavaa tietoa. Asiakas hakee usein vaihtoehtoja ja on kiinnostunut hinnoista ja mahdollisista yrityksen tarjoamista, tai tuotteeseen liittyvistä lisätoiminnoista ja – lisäpalveluista. Internetin hakukoneiden kautta asiakkaalla on suunnaton määrä tietoa saatavilla ja kaupan teko on tehty mahdolliseksi maailmanlaajuisesti. Yksisy syy miksi asiakas ehkä valitsee paikkakunnalla sijaitsevan erikoisliikkeen palvelunsa tuottajaksi saattaa olla sen asiakaspalvelussa.

Toimitusaikojen ollessa nopeita ja logistiikan edelleen kehittyessä yhä joustavamaksi erilaiset missä-tahansa-maailmankolkassa-sijaitsevat-verkkokaupat ovat mielestäni varsin realistinen uhka fyysisiä toimitiloja ylläpitäville erikoisliikkeille kivijalkakaupoissa. Jollakin tavalla täytyy pystyä erikoistumaan ja profiloitumaan sellaiseksi, että asiakasvirta säilyy ja yritysten ulko-ovet käyvät tasaiseen tahtiin. Asiakkaiden on kovin helppoa tyydyttää tarpeensa mihin tahansa vuorokaudenaikana lukemattomien verkkokauppojen palvelussa internetissä ja toimitusaikojen ollessa parhaimmillaan vain 2 – 4 päivää.

Asiakas arvostaa hakiessaan ja vertaillen palveluiden / tuotteiden informatiivisyyttä ja selkeyttä, tiedon saamisen helppoutta, sekä nopeaa ja joustavaa toimintaa. Yrityksen tulee vastata asiakkaan edellä mainittuihin tarpeisiin internet – ja puhelinpalveluiden helpolla saatavuudella sekä erilaisilla markkinointi ja mainonta toimenpiteillä. (Bergström & Leppänen 2009, 188.)

#### 4.1 Palveluun saapumisvaihe

*”Mitä ystävällinen tervehdys saakaan aikaan! Se muodostaa välttämättömän kiintopisteen, jolla asiakas naulitaan myymälään.”* ( Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 59.)

Asiakkaan saapuessa yritykseen voidaan sitä verrata kohtalon hetkeen. Saapumisvaiheessa asiakkaalle syntyy yrityksestä merkittävästi häneen mahdollisesti vielä myöhemminkin vaikuttava ensivaikutelma. Tällä saapumisvaiheessa syntyneellä ensivaikutelmalla on vaikutusta koko palvelutapahtuman onnistumiseen, puhumattakaan



siitä tosiasiaista, että tilanne on asiakkaalle ainutkertainen. (Lepola, Pulkkinen, Selinheimo & Sulkanen 1995, 189.) Asiakkaalle on synnyttävä myönteinen ja positiivinen ”tervetuloa yritykseemme” – mielikuva, siksi asiakkaan huomioiminen yritykseen heti hänen saavuttuaan on erittäin tärkeää.

Asiakkaan saapumisvaihe vaihtelee tilannekohtaisesti. Asiakas voi hakea palvelua valitsemastaan yrityksestä esimerkiksi puhelimitse, jolloin palvelun saapumisvaiheena voidaan ajatella asiakkaan yhteydensaamisen nopeutta yrityksen palveluhenkilöstöön. Tällöin asiakas mittaa tavoittelemansa yrityksen palvelua esimerkiksi puhelun jonotusajan pituudella, puhelun hinnalla tai puhelimesta jonottamisen informaation määrällä. (Bergström & Leppänen 2009, 96.)

Astuessaan mahdollisesti kokonaan ennestään tuntemattomaan yritykseen asiakas voi aistia yrityksen hengen jo ulko-ovella. Siisteys, yleinen visuaalinen ilme yrityksestä, muut vastaantulevat asiakkaat ja yrityksessä työskentelevä henkilökunta vaikuttavat asiakkaalle syntyvään ensimmäiseen mielikuvaan yrityksestä. Mielikuvan syntyminen ei edellytä verbaalista viestintää, sanoja ei tarvita. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 243–244.)

Asiakkaalle syntyvään mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä on siis monenlaisia. Mielikuvaan vaikuttavat myös asiakkaan omat aikaisemmat kokemukset yrityksestä tai tuotteesta. Yrityksen tunnettuus parantaa mielikuvaa, mutta yksinomaan siihen ei saisi turvautua. Mielikuvat ovat asenteellisia ja tunnepohjaisia ja erityisen suuri merkitys mielikuvilla on tuntemattomien yritysten/ tuotteiden kohdalla. Negatiivinen mielikuva on vaarallinen, koska se saattaa johtaa kaikenlaisen viestinnän esteeksi. (Lahinen & Isoviiita 2004, 47.)

Sanojen osuus ihmisen viestinnästä on alle 10 %, noin 90 % viestinnästä muodostuu äänestä, ilmeistä, kehon kielestä ja ulkoisesta olemuksesta (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 244). Amerikkalainen Albert Mehrabian on tutkinut vuorovaikutusta. Hänen tekemänsä tutkimuksen mukaan kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksen onnistumisessa sanojen merkitys on varsin pieni (7 %). Äänen merkitys vuorovaikutustilanteessa on 38 % ja ratkaiseva merkitys on kehonkielellä (55 %). (Marcwort R. & A. 2011, 25.)

Usein siis ensimmäinen kontakti syntyy asiakkaan ja yrityksen toimitilojen välillä. Yrityksen käyntikortti muodostuu sen ulkoisesta ympäristöstä, opasteiden helppoluokuisuudesta, yrityksen eri osastojen saavutettavuudesta ym. miljöötekijöistä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 48.)

Palvelun tavoitteena sisääntulovaiheessa on saada aikaan hyvä ensivaikutelma ja tällä tavalla saada asiakas kiinnostumaan yrityksen tuotteista/palveluista. Sisääntulovaiheessa yrityksen tulee luoda asiakkaalle sellaiset edellytykset, että toiminta johtaa ostotapahtumaan tai palvelun tuottamiseen/kuluttamiseen. Näitä lupauksia yritys voi täyttää tuotteiden/ palveluiden hyvällä saatavuudella ja esilletuonnilla (selkeät opasteet), hintatietojen selkeällä näkyvyydellä, asiakaspalvelijoiden yksilöllisellä palvelualltiudella ja ammattitaitoisella tuote- ja palvelutietoisuudella. (Vahvaselkä 2004, 177.)

Koko myymälä- yrityskonsepti aukeaa asiakkaan silmien hänen astuessaan sisälle yritykseen. Monta ratkaisevaa päätöstä syntyy asiakkaan mielessä ensimmäisten sekuntien aikana. Nämä päätökset perustuvat asiakkaan huomiointiin ja siihen mitä hän näkee ja ennen kaikkea mitä hän tuntee kohdatessaan asiakkaan huomioivan myyjän. (Ojanen 2010, 72.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomi-opiskelijoiden palautetta huonosta asiakaspalvelijan kohtaamisesta: ”Myyjä ei tervehtinyt eikä huomionnut lainkaan asiakkaita, vaan luki jotain papereitaan ja söi jotain.” ”Siwan tylyt, välinpitämättömät myyjät, ei tervehditä, eikä katsota silmiin vaan hääritään aina omia juttuja eikä tulla palvelemaan.”

*”Joutuessaan persoonallisen huomaavaisuuden kohteeksi asiakkaassa herää itseluottamus. Hän huomaa olevansa tärkeä tekijä myymälässä. Hänessä herää tyytyväisyys omaa itseään kohtaan, ja hän tuntee nauttivansa suurempaa arvonantoa kuin mihin hän tavallisissa oloissa on tottunut. Asiakas ei ainoastaan ala viihtyä, vaan hänen hyvä mielialansa synnyttää hänessä hyviä käsityksiä koko liikkeestä.”* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 59.)

Luennoidessani ensivaikutelman tärkeydestä eri ryhmille, vertaan ensivaikutelmaa ”love at first sight” (rakkautta ensisilmäyksellä) sanontaan. Yrityksellä ja sen henkilökunnalla on muutama sekunti aikaa hurmata asiakas hänen saapuessaan sisälle liikkeeseen. Ensivaikutelma syntyy silmänräpäyksessä ja asiakkaalle syntynyttä mielikuvaa on hyvin vaikea muuttaa toisenlaiseksi. Positiivisen ensivaikutelman luominen on yhtä tärkeää yritykselle kuin myöhemmin käsittelemäni jälkivaikutelman luominenkin.

Asiakkaan huomaamisen ja huomioimisen laiminlyönti saattaa herättää asiakkaassa epävarmuutta palvelun saatavuudesta. Asiakkaan jättäminen havaitsematta herättää nöyryytyksen ja ylimielisyyden tunnetiloja. Asiakkaan kohtaaminen alkaa huomaamisesta ja nähdyksi tuleminen onkin yksi meidän perustarpeistamme. Huomaaminen on myös ihmisarvon antamista asiakkaalle. (Pitkänen 2006, 11.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomien huomioita mm. tervehtimisen vaikutuksesta hyvältä tuntuvaan palveluun kaupassa: ”Kaupan liha-tiskin myyjät, jotka tervehtivät ja jäivät juttelemaan. Silloin tällöin antavat myös koirallemme tuliaiset tai ainakin kysyy, tarvitseeko hän jotain.” ”Myyjä tervehti minua, kun tulen liikkeeseen, auttaa, ilman että erityisemmin pyydän apua.”

Myönteinen asiakkaalle syntynyt ensivaikutelma antaa usein anteeksi mahdollisesti asioinnissa myöhemmin syntyvät virheet ja puutteet (Lahtinen & Isoviita 2004, 48). Myynnin vanha perussääntö on, että asiakas ostaa siltä henkilöltä, kenestä hän pitää. Välittömästi kohtaamisen jälkeen asiakas alkaa pohtia, pitääkö hän myyjästä vai ei. (Kokonaho 2011, 41.) Positiivisen ensivaikutelman syntymiseen vaikuttavat palveluympäristö, muut asiakkaat, yrityksen henkilökunta sekä asiakkaan odotukset, yrityksen imago sekä asiakassuhteen kiinteys (Lahtinen & Isoviita 2004, 50).

Palveluympäristössä ensivaikutelman luomiseksi huomiota tulee kiinnittää toimipaikan saavutettavuuteen (paikoitus, opasteet, esteettömyys sisäänkäynnissä) ja yrityksen viihtyisyystekijöihin (siisteys, järjestys, valaistus, lämpö). Yrityksen henkilökunnan tulee huomioida ja tervehtiä saapuvia asiakkaita ja heidän ulkoinen olemuksensa tulee olla asianmukainen. Mahdollisen ajanvaraus- ja jonotusjärjestelmän tulisi olla

selkeä, vastaanottotilojen viihtyisät ja jokaiselle asiakkaalle on varattava riittävästi aikaa. (Vahvaselkä 2004, 176.)

#### 4.2 Odotusvaihe

Muiden asiakkaiden määrä vaikuttaa usein siihen kauanko asiakas joutuu odottamaan palvelua. Erilaiset jonotusjärjestelmät helpottavat asiakkaan palvelua vuorojärjestyksessä ja tasapuolisesti, ne ovat puolueettomia ja lahjomattomia. Jonotusjärjestelmän organisointi mahdollisimman yksinkertaiseksi on toteutettu hyvin esim. pankeissa, apteekkeissa, isojen vähittäiskauppojen palvelutiskeillä ja terveyskeskuksissa. Pienemmissä yrityksissä asiakaspalvelijan tulee huolehtia siitä, että jokaista asiakasta palvellaan vuorollaan ja saapumisjärjestyksessä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 49–51.) Palvelujärjestys on tärkeää erityisesti yrityksissä, joissa ei ole selkeää jonotus- tai odotusjärjestelmää. Tällaisissa odotustilanteissa edellytetään erityistä asiakkaan huomioimista. Mikäli asiakas huomaa, että myöhemmin tulleita palvellaan ensin, hän saattaa loukkaantua syvästi. (Pitkänen 2006, 14.)

Yleistä keskustelua ja närästystä kuluttajien keskuudessa aiheuttaa juuri usein yrityksissä palvelun jonottaminen ja odottaminen. Asiakkaat eivät halua odottaa palvelua, heillä ei ole yksinkertaisesti siihen aikaa eikä viitseliäisyyttä. Tässä tilanteessa taitavalla asiakaspalvelijalla on iso merkitys asiakkaan ärsytyskynnyksen muodostumisessa. Uskallan olla sitä mieltä, että asiakkaat kyllä ymmärtävät kiireen ja hyväksyvät jonottamisenkin, mikäli heidät huomioidaan ja kiireessä palvelevilla työntekijöillä on tilannekohtainen, oikea asenne.

Kiire ei saa koskaan saisi olla syynä huonoon tai epätyytyttävään palveluun. Ruuhkatilanteet, erilaiset sesongit ja näissä tilanteissa toimiminen vaatii erityistä osaamista, asennetta ja tilannekykyä tyylikkäästi tilanteen hoitavalta asiakaspalvelijalta. Edellä mainittu ”tyylikäs” ruuhkatilanteen hoitaminen vaatii siis erityistä asiakkaan huomioimista ja myyjän asennoitumista vaativaan tilanteeseen ja erityisesti asiakkaan asemaan. Pienillä teoilla (yksinkertaisuudessaan asiakkaan huomioiminen hymyilemällä, pään nyökkäyksellä, silmäniskulla ym. keinoin) ammattitaitoinen myyjä

pelastaa halutessaan palvelua odottavalle asiakkaalle palvelun laadun positiivisena säilymisen.

Reilu katsekontakti asiakkaaseen on tärkeää palvelutapahtuman aikana missä tahansa vaiheessa. Vaikka asiakaspalvelija palvelisi vielä edellistä asiakasta, seuraavina vuoroaan odottavat asiakkaat odottavat myyjän huomiota. Avoin katsekontakti on palvelutapahtuman avaus ja asiakkaan huomioimista. (Lahtinen & Isoviita 2004, 50.) Mielestäni asiakaspalvelijan tärkeä tilanteenhallintakyky on jälleen määräävässä asemassa sellaisissa tilanteissa, joissa jonoa kertyy ja asiakkaat osoittavat kyllästymisensä tilanteeseen. Tällöin myyjän on ensiarvoisen tärkeää pysyä itse rauhallisena ja suorittaa työnsä sääntillisesti ja yhtäläisellä arvonannolla huomioiden asiakkaansa ripeällä ja samalla ammattitaitoisella otteella.

Mielestäni yritykset voivat luonnollisesti varautua sellaisiin tilanteisiin, joissa asiakas joutuu odottamaan vuoroaan. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisista ovat esim. kampaamot ja lääkäriasemat, joissa asiakkaat vuoroaan odotellessaan saavat selailla aikakauslehtiä tai vaikka nauttia kupin kahvia läheisestä automaatista. Myös yrityksen fyysisellä ympäristöllä on iso merkitys asiakkaan viihtyvyyteen kiusallisessa jonottamistilanteessa. Myös palveluhenkilöstön määrä on ratkaiseva, kun ajattelemme esimerkiksi suosittua yökerhoravintolaa ja sen baaritiskeillä vuoroaan odottavia asiakkaita. Henkilöstöä mitoitettaessa yrityksen on mietittävä tarkkaan millainen on yrityksen kannattavuuden kannalta järkevä henkilökunnan määrä. Nämä ovat niitä asioita, joita erityisesti palveluyrityksen yrittäjä joutuu päivittäin pohtimaan. Toisaalta yrityksellä voi olla ongelmia myös rekrytoinnissa ja henkilökunnan saamisessa töihin tasaamaan ns. ruuhkahuippuja.

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan palaute kurjasta tilanteesta vaatekaupassa: ” Menin vaatekaupan kassalle eikä kukaan tullut palvelemaan minua vaikka odotin useita minuutteja siinä.”

### 4.3 Tarvetäsmennysvaihe

*”Rientäessään palvelemaan tavaroita omin päin katselevaa asiakasta myyjän on aloitettava myyntikeskustelu varovasti saadakseen selville, missä oston sielullisessa vaiheessa ostaja tällöin on ” (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 62).*

Asiakassuuntautuneen ja ammattitaitoisen myyjän tehtävänä on ensimmäisenä selvittää, millaisia tarpeita, odotuksia ja arvostuksia yritykseen saapuneella asiakkaalla oikeasti on. Tämän tarvetäsmennuksen jälkeen asiakaspalvelija pystyy ratkaisemaan asiakkaan tarpeen oikeanlaisella ja parhaiten asiakasta tyydyttävällä palvelulla/tuotteella. Asiakaspalvelijalle tulisi korostaa 3 K:n menetelmää tarvetäsmennysvaiheen aikana; kysele, kuuntele ja katsele asiakasta. Erityisesti korostetaan myyjän hyvää kuuntelu- ja kyselytaitoa, ei niinkään puhumistaitoa. Hyvällä myyjällä on suuret korvat, ei suurta suuta. Ammattitaitoiselta myyjältä haetaan tässäkin vaiheessa arvokasta tilanteenhallintakykyä, eli asiakas ei saa tuntea niin, että häntä vaihdetaan ja kytätään sen sijaan, että asiakkaan annettaisiin tarvittaessa rauhassa katsella itseksensä eri vaihtoehtoja myymälässä. Ammattitaitoinen myyjä osaa tarvittaessa olla taustalla josta hän ”aktivoituu” palvelemaan, kun asiakas osoittaa siihen tarvetta. ”Saanko palvella Teitä” – sopii usein lähes jokaiseen tilanteeseen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 51–53.)

”Asiakkaaseen mennään korva edellä ” (Enäkoski & Bjurström 2001, 218). Tässä teesissä piilee syvä viisaus asiakaspalvelussa. Tuloksellinen asiakkaan kohtaaminen lähtee asiakkaan sanoman kuuntelemisesta ja sen sisällön ymmärtämisestä.

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan kokemus matkapuhelinliikkeen myyjän tahdittomuudesta. ”Myyjä tuli heti kysymään mitä etsin. Sanoin, että katselen ensin. En saanut. Myyjä alkoi heti esittelemään puhelimia kalleimmasta päästä. En etsinyt mitään hienoa puhelinta vaan käytännöllistä.”

Asiakkaan tarpeet ovat moninaisia ja eivät aina välttämättä edes tiedostettuja. Joskus asiakas tietää täsmälleen haluamansa tuotteen tai asiakkaan tarve saattaa olla piilevä. Ammattitaitoinen myyjä on tilanteessa mukana esittämällä tarkistuskysymyksiä (32”

vai 40” plasmatelevisio) tai avoimia suoria kysymyksiä (mitä, miksi, kenelle, missä, miten, milloin). Johdatteleviin myyjän kysymyksiin asiakas vastaa joko kyllä tai ei – sanoilla, joiden tarkoituksena on täsmentää asiakkaan tarvetta esimerkiksi kahden melko vastaavan tuotteen välillä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 52 -53.)

Suomalaisten yleisesti ajatellaan hallitsevan huonosti kevyttä jutustelua eli small talkia. Suomessa arvostetaan enemmän asiallista myyjää kuin amerikkalaistyylistä rehevästi argumentoivaa asiakaspalvelijaa. Tärkeää myyjälle asetettava odotus on, että hän kykenee arvioimaan asiakkaansa vuorovaikutustaidot. Vain osa asiakkaista on valmiita vain kevyeen ja varovaiseen jutusteluun (ylilyöntejä varottava, koska asiakas voi paeta tilanteesta sen käydessä ylivoimaiseksi), osa asiakkaistamme on valmiita heittäytymään rohkeaan tarvekartoituskeskusteluun. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 60–61.) Yksi myyjän tärkeistä osaamisalueista on siis tilannekohtainen kyky toimia kulloisessakin erilaisessa ja vaativassa asiakaskohtaamisessa. Mielestäni asiakassuuntautunut myyjä kulkee koko ajan ”tuntosarvet” koholla, jokaisessa kohtaamisessa ja vuorovaikutustilanteessa hyvä myyjä ”haistaa” miten kulloisessakin tilanteessa viestittää.

Varsin kiusallisia tilanteita syntyy esimerkiksi ruuhka-aikoina matkustajia täynnä olevassa linja-autossa, jolloin itsellemme täysin vieraita ihmisiä tulee väkisinkin liian lähelle omaa reviiriämme. Ihmisillä on omat reviirinsä, emmekä pidä siitä, että niitä ei kunnioiteta. Välimeren maissa asuvien reviirit ovat pienemmät, siellä palveluammateissa toimivat tulevat lähes poskia-koskettavalle-etäisyydelle palvellessaan asiakasta. Me suomalaiset emme ole tottuneet päästämään ketään lähellemme, korkeintaan erilaisissa voimakkaissa tunnetiloissa, kuten lohdutettaessa, sallimme toisen henkilön pääsyn intiimireviirille (0,6 m). (Marckwort R. & A. 2011, 60–61.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijoiden ajatuksia ulkomailla sattuneesta hyvästä palvelutilanteesta: ”Ulkomailla ollut kauppias, joka myi minulle kengät. Hän oli niin auttavainen ja laski hinnan sopivaksi.” ”Olin Turkissa, jossa on tinkaamiskulttuuri, sain kengistäni 100 euroa alennusta.”

Asiakaspalvelijan tulee työssään huomioida erilaisten asiakkaiden henkilökohtaiset reviirit, ne samat ”tuntosarvet”, jotka aistivat kulloisenkin palvelutilanteen viestimistavan, haistavat myös asiakkaan reviirin laajuuden. Erilaisilla ihmisillä on erilaiset reviirit. Ulospäin suuntautuneet henkilöt päästävät helpommin lähemmäs, sisäänpäin suuntautuneet taas pitävät mielellään etäisyyttä. Näitä rajoja tulee kunnioittaa myös asiakaspalvelussa. (Marcwort R. & A. 2011, 62.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan palaute huonosta kokemuksesta ruokakaupassa. ”Kysyin kerran ruokakaupassa ollessani eräältä työntekijältä apua etsiessäni ruokavalioon sopivia tuotteita. Hän vastasi minulle erittäin tylsistyneenä, ettei nyt jaksa auttaa minua ja käski kysyä joltakulta muulta. En kuitenkaan löytänyt ketään muuta myyjää, joten vaihdoin kauppa. Tuohon kyseiseen liikkeeseen en toiste astu. Enkä suosittele sitä kenellekään.”

#### 4.4 Myyntikeskusteluvaihe

Asiakaspalvelijan selvitettyä asiakkaansa tarpeet ammattitaitoinen myyjä esittelee ratkaisun hänen ongelmaansa. Asiakkaan tarvetäsmennysvaiheessa korostamista arvoista riippuen myyjän kannattaa korostaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivia tuotetta tai palvelua koskevia argumentteja. Ne voivat olla teknisten ominaisuuksien korostamista, hintaan perustuvia tai palvelun käyttämisestä saatavia etuja. Korostettavia asioita voivat yhtälailla olla mm. helppokäyttöisyys, yksilöllisyys, Suomessa valmistettu tai esimerkiksi ympäristöystävällisyys. Myyjän on tärkeä korostaa niitä asioita, joita asiakas on maininnut aiemmin arvostavansa. (Lepola, Pulkkinen, Raivio ym. 1998, 38–39.) Myyjän kannattaa aina korostaa tuotteen etuja, joista on aitoa hyötyä asiakkaalle, koska hyödyt ovat se todellinen syy, miksi tuote/palvelu kannattaa ostaa. Hyödyillä on asiakkaalle merkitystä siinä vaiheessa kun myyjä pystyy osoittamaan niitä olevan enemmän omassa tuotteessaan kuin kilpailijan tuotteessa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 244–245.) Tyrkyttämisen asemesta hyvä myyjä lähestyy asiakkaan tarpeita hienovaraisesti. Hyvä myyjä osaa herättää asiakkaan mielenkiinnon ja vangitsee asiakkaan huomion. Hyvä myyjä tuntee tuotteensa ja niiden myyntivaltit. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 25.)



Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan ajatuksia ammattitaitoisen ja tuotetietoisen myyjän osaamisesta palvelutilanteessa: ” Olin vaateliikkeessä etsimässä sukkahousuja, ja olin hyllyn edessä ihan hämilläni kaikkien kokojen, mallien ja muiden takia, ja sitten myyjä tuli opastamaan, näytti pakkauksista mitä eroja malleilla, paksuuksilla ja koissa on. Se oli erittäin mukavaa ja löysin mitä olin hakemassa.”

Tuote/ palvelu ei osaa puhua. Mikäli myyjä ei usko tuotteeseen/palveluun, se paistaa hyvänkin myyntitaktiikan läpi. Jos myyjä ei ole innostunut tuotteesta, on vaikea ajatella, että asiakaskaan innostuisi. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 65.)

Hyvä asiakaspalvelija muovaa myyntityylinsä kulloisenkin asiakkaan mukaiseksi. Erilaiset asiakkaat ja erilaiset tilanteet edellyttävät erilaisia myyntityylejä. Toisinaan asiakasta johdatellaan hienovaraisesti, toisinaan keskitytään kuuntelemaan määrätietoista kuluttajaa. Vääränlaisen myyntitekniikan valinta voi johtaa asiakkaan haluttomuuteen toimia yhteistyössä asiakaspalvelijan kanssa. (Rope 2003, 91.) Pohjimmiltaan myynti ei ole tekniikkaa, vaan taitolaji (Rope 2003, 145). ”Älä myy tuotetta, vaan sen tarjoamaa hyötyä” (Rope 2003, 12).

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan palaute tilannekohtaisesta ja hyvästä palvelusta: ” Menin urheiluliikkeeseen ostamaan luistimia ja liikkeen myyjä palveli vain minua kokonaisen tunnin, mitä osto kesti. Luistimet muotoiltiin jalan mukaan (profilointi).”

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan esimerkki huonosta palvelutilanteesta urheiluliikkeen myyjän työkeyden vuoksi: ” Menin urheiluliikkeeseen etsimään puhelimelleni sopivaa armbandia (puhelimen saa käsivarteen kiinni) ja kun en sellaista löytänyt kierreltyäni osastot lävitse, kysyin myyjältä onko heillä sellaista tuotetta, myyjän vastaus oli että on. Sitten pitkä hiljaisuus. No missä niitä kenties on? No, menet suoraan ja käännyt vasemmalle niin siinä hyllyssä, oli työkeä vastaus. Menin etsimään, enkä nähnyt mitään tuotteeseen viittaavaa. En raaskinut mennä kysymään uudelleen, vaan lähdin liikkeestä pois.”

#### 4.5 Palvelun päätösvaihe ja poistumisvaihe

*”Jos olette koettanut saada myydyksi jotakin kalliimpaa laatua, mutta ostaja loppujen lopuksi valitsee ehkä kaikkein halvimman, niin älkää silloinkaan osoittako edes ilmeillänne pettymystä tai nyrpeyttä. Älkää loukatko tai masentako vähävaraista ostajaa. Käsitelkää hänen ostamaansa huokeahintaista tavaraa yhtä kunnioittavasti ja käärikkää se paperiin yhtä hienosti ja hellävaraisesti kuin se olisi kaikkein kallein esine, mitä rahalla yleensä on saatavissa.”* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 69.)

Asiakkaan viestiessä ostohalukkuutensa erilaisilla ostosignaaleilla (esimerkiksi eleet, ilmeet, tuotteen kokeilu), myyjä voi ehdottaa kaupan päättämistä. Asiakaspalvelijan täytyy osata tulkita esimerkiksi asiakkaan lähettämiä ruumin kielen signaaleja, jotka kertovat siitä, että asiakkaan mielenkiinto on herännyt. Asiakkaan lähettämä signaali voi ilmetä vaikka innostumisena ja voimakkaampana osallistumisena myyntikeskusteluun. Samalla asiakas tutkii tuotetta tarkemmin tai vaikkapa ottaa sen toistamiseen tarkasteltavakseen. Asiakkaan rohkaiseminen ostopäätökseen on tapahduttava juuri oikeaan aikaan ja rohkaiseminen ei tarkoita samaa kuin tyrkyttäminen. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 78–79.)

Ostopäätöksen tekeminen on usein vaikeaa asiakkaalle ja asiakasta ei saisi koskaan väsyttää tekemään päätöstä ylipuhumalla ja uuvuttamalla. Myyjän ei tulisi myöskään myydä tuotetta, jota asiakas ei tarvitse. Väärillä perusteilla myyty tuote luo tyytymättömiä asiakkaita ja siitä seuraa huonoa mainosta sekä tuotteelle että myyjälle. Myyjän ei siis tulisi ”kerjätä” ostopäätöstä, vaan kaupan päättämisen tulisi osittain tapahtua asiakkaan pyynnöstä. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 82–85.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijoiden palautteet tyrkyttävästä myyjästä: ” Olin vaihtamassa operaattoria ja olin jo valmiiksi miettinyt millaisen liittymän haluan. Myyjä rupesi kuitenkin tyrkyttämään minulle sellaista liittymää, jota en tarvitse eikä meinannut ollenkaan antaa periksi.”

”Törkeä puhelinkauppias, ei päästänyt tilanteesta pois, vaikka oli kiire.”

Myyjän asiakkaalle uhraama aika saattaa myös päättyä syystä tai toisesta siihen, että kauppoja ei synny. Tällöin on tärkeä muistaa, että sillä hetkellä menetetty asiakas saattaa olla tulevaisuuden asiakas. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen, 2006, 90.) Menetetty kauppa ei välttämättä johdu myyjän ammattitaidottomuudesta tai huonosti hoidetusta palvelutapahtumasta.

Hyvä esimerkki luottamuksen syntymisestä asiakkaan ja yrityksen välillä on tilanne, jossa asiakkaan neuvominen ja ohjaaminen kilpailijalle on palvelua. Tiedostaessamme, että asiakas saa kilpailijalta itselleen sopivamman tuotteen tai palvelun, ei ole syytä, ettemmekö voisi häntä ohjata muualle. Tällä tavalla palveltu asiakas tulee takaisin ja kokee saamansa palvelun luottamuksen osoituksena. (Pitkänen 2006, 41.) Sama pätee myös ihmissuhteissa. Yhden illan ravintolatuttavuudesta saattaa syntyä kestävä suhde.

Ei ole häpeä tai epäonnistuminen suositella kilpailijaa tai neuvoa asiakasta sellaiseen myymälään, josta tiedän asiakkaan löytävän hakemansa. Tämä on omasta mielestäni hyvää asiakaspalvelua. Ja uskallan väittää, että toimimalla rehellisesti ja vilpittömästi, tämän vuoksi kaupan menettäminen ei tarkoita sitä, ettei asiakas palaisi juuri minun työskentelemääni yritykseen. Aina emme voi auttaa asiakasta ja siihen voi olla monta syytä, mutta aina voimme toimia tavalla, joka synnyttää asiakkaassa myönteisen palvelukuvan ja positiivisen jälkivaikutelman. Asiakkaalle tulee myös osata sanoa kohteliaasti ”ei”, mikäli asiakkaan pyynnöt ovat kohtuuttomia (Rope 2003, 169).

*”Jos ostaja kuitenkin kaikista myyjän tahdikkaista ponnistuksista huolimatta poistuu mitään ostamatta, niin myyjän ei sovi missään tapauksessa näyttää pettyneeltä tai nyrpeältä, ei myöskään ylimieliseltä tai välinpitämättömältä. Hänen on hyvästeltävä ostajaa ystävällisesti.”* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 95.)

*”Myyjän on aina muistettava, että ostaja, joka ei tällä kertaa ostanut, saattaa ostaa toiste. Hänen on annettava itsestään ja liikkeestään mahdollisimman edullinen ja miellyttävä loppuvaikutelma ostajalle, mikä helpottaa ostajan paluuta uudelleen - rakentaa ikään kuin sillan ostajan ja liikkeen välille.”* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 95.)

Asiakkaalle syntyvä positiivinen jälkivaikutelma palvelutapahtumasta on luonnollisesti tärkeää mahdollisesti syntyvän kanta-asiakkuuden kannalta. Positiivinen vaikutelma johtaa myös siihen, että hyvin palveltu asiakas toimii helposti suosittelijana muille ulkopuolisille henkilöille. (Vahvaselkä 2004, 178.) Kokonaisuuteen tyytyväinen asiakas tekee arvokasta ja ilmaista markkinointityötä ja mainontaa kertoessaan onnistuneesta palvelusta parhaimmassa tapauksessa usealle tuttavalleen ja sukulaiselleen. Tämä positiivinen tarinan kertominen saattaa johtaa monen uuden asiakkaan tutustumiseen suositeltuun yritykseen.

Hyvä jälkivaikutelma on positiivista fiilistä palvelutapahtumasta. Onnistuneen palvelutapahtuman jälkeen asiakasta on mukava tavata jälkikäteen, ei tarvitse vältellä ja tavallaan pelätä asiakkaan kohtaamista yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä.

Kaupan päätösvaiheessa päämääränä on asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaaseen tulee kohdistaa myös myynnin jälkeistä palvelua ainakin seuraavista kolmesta syystä; asiakkaan tulisi kokea saavansa vähän enemmän kuin mistä hän on maksanut. Toiseksi kaikki palvelu tähtää pitkäaikaisen asiakassuhteen (kanta-asiakas) luomiseen ja kolmanneksi kaikki asiakkaaseen kohdistetut jälkitoimet ovat samalla myös uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä. Tyytyväinen asiakas on tuotteen ja yrityksemme paras suosittelija. ( Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 91.)

Ostopäätöksen tehtyään asiakas haluaa usein siirtyä mahdollisimman sujuvasti muihin tehtäviin. Pienilläkin yksityiskohdilla on merkitystä palvelun päätösvaiheessa. Kassatyöskentelyn yhteydessä vilpittömästi toivotetulla hyvän päivän jatkolla, hymyllä ja tervetuloa uudelleen toivotuksella luodaan positiivista jälkivaikutelmaa. Myös katsekontakti on tärkeää, asiakkaalle kannattaa tässäkin vaiheessa muistaa antaa jakamaton huomio. Asiakas ei saisi tuntea olevansa enää vain pelkän rahastuksen kohde. Asiakaslähtöisen palvelun omaava asiakaspalvelija osaa tiedottaa, valistaa, opastaa ja samalla, kun hoitaa ripeästi maksujärjestelyt. Kassatoimihenkilö viimeistelee asiakkaan ostokäynnin joko kruunaamalla tai romuttamalla koko tähänastisen prosessin. Jälleen peräänkuulutetaan asiakaspalvelijan tilanneherkkyyttä. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 32–34.)

#### 4.6 Asiakkaan jälkihoitovaihe

Jälkihoidossa on muistettava, että myynti on palvelua alusta loppuun. Asiakkaan jälkihoidossa asiakas varmistuu siitä, että hän on päätenyt oikeaan ratkaisuun ostaessaan tietyn tuotteen tai ostaessaan juuri tietyn palvelun. Toisaalta asiakas saa myös signaalin siitä, että hyvää palvelua on luvassa myös jatkossa. (Ojanen 2010, 100–101.)

Asiakkaasta huolehtiminen varsinaisen palvelun päättymisen jälkeen herättää asiakkaassa luottamusta hänen miettiessään seuraavan esiin tulevan tarpeen tyydyttämistä. Vanhojen asiakkaiden luottamuksen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa yhteydenpitoa, moni kilpailija on mielellään tulossa tarjoamaan omia tuotteitaan/palvelujaan vanhan yrityksen tilalle. (Helin 2011, 72.)

Jälkihoitoon liittyviä asioita ovat mm. asiakaspalautteisiin reagoiminen tilannekohtaisesti, sovittujen tuotteiden toimittaminen sovitussa aikataulussa, takuuasioiden hoitaminen myyntitietojen mukaisesti sekä mahdollisten laskujen lähettäminen aikataulullisesti oikein. Myös esimerkiksi kodinkoneliikkeiden tulee huolehtia myymiensä laitteiden opastuksesta ja asennuksesta. Mahdollisen virheen sattuessa missä tahansa vaiheessa, ne tulee korjata välittömästi asiakasta ja yritystä tyydyttävällä tavalla. (Helin 2011, 72.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomi-opiskelijan ajatuksia hyvin sujuneesta kaupan jälkihoitovaiheesta: ” Sain vaihdettua kameran johon en ollut tyytyväinen vaikka olin aukaissut paketin ja ottanut kameran käyttöön.”

Rissanen (2006, 94) kirjoittaa jälkimarkkinoinnista. Rissanen mukaan on tuloksellista ja edullisempaa (uusien asiakkaiden hankkiminen) panostaa asiakassuhteen jatkumiseen jälkimarkkinoinnin toimenpiteillä. Perinteisiä ja hyviä jälkimarkkinointitoimenpiteitä Rissanen mukaan ovat asiakkaiden neuvonnan ja koulutuksen ohella esimerkiksi toimiva takuu- ja varaosahuolto. Jälkimarkkinointia on myös säännöllinen yhteydenpitäminen asiakkaaseen sekä asiakkaalle mahdollisesti tarjottavat avustuksen rahoituksen järjestämisessä ostotilanteessa. Jälkimarkkinointi on asiakkuuden vaali-

mista, jossa tärkeää on aktiivisuus ja avoimuus asiakasta kohtaan. Asiakkaita tulee kohdella yhteistyökumppaneina, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa. Näiltä yhteistyökumppaneilta yritys voi saada uusia ideoita toimintansa kehittämiseksi. Asiakkaat eli yhteistyökumppanit ovat osa yrityksen kulttuuria, yrityksen toiminnan muovaajia ja he edistävät yrityksen jatkuvaa kehittymistä markkinoilla. (Rissanen 2006, 94.)

Asiakkaan jälkihoitovaiheeseen liittyy osana mahdollisten reklamaatioiden ammattitaitoinen ja asiallinen käsittely. ”Reklamaatio on tuotteesta tai palvelusta esitetty valitus, johon yhdistyy usein vaatimus tilanteen korjaamisesta tai hyvityksestä “. (Retail, Kaupan työt ja toiminta, 2008, 70.)

Seuraavat kaksi markkinoinnin kirjallisuudesta löytämäni kaksi perussääntöä antavat hyvän esimerkin siitä, miksi yritysten tulisi panostaa jostain syystä suivaantuneen asiakkaan tyytyväisyyden palauttamiseksi. Erityisesti yritysten tulisi kiinnittää huomiota reklamoivan asiakkaan tilanteen korjaamiseen, sen sijaan että valittajat koettaisiin liiketoimintaa uhkaavina ”ikävinä” asioina. Yritysten asiakaspalvelussa työskentelevät työntekijät tarvitsevat tukea ja koulutusta reklamaatioiden varalta. Asiakaspalvelijoille tulee antaa myös valtuuksia ja luottamusta hoitaa erilaisia ongelmatilanteita. Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja niiden lujittaminen tulisi olla jokaisen yrityksessä työskentelevän toiminta-ajatuksena. (Kalliomaa 2011, 136.)

1/12 – sääntö viittaa suomalaiseen tutkimukseen, jonka mukaan yhden negatiivisen palvelukokemuksen korjaaminen vaatii 12 myönteistä kokemusta, ennen kuin kielteiset palvelukokemukset pyyhkiytyvät pois mielestä. Tämä kertoo hyvin asiakkaan ”pitkävihausuudesta”. (Lahtinen & Isoviita 2004,3.) Vaarallista tätä sääntöä tulkittaessa on se, että pettynyt ja vihainen asiakas ei välttämättä anna yhtäkään mahdollisuutta tilanteen korjaamiseksi ja yrityksellä ei kerta kaikkiaan ole mahdollisuutta tuottaa positiivisia kokemuksia. Katkera asiakas on välittömästi saattanut päättää asiakassuhteensa kyseiseen yritykseen.

26/27 – säännön mukaan, 27 pettäneestä asiakkaasta peräti 26 jättää valittamatta saamastaan huonosta palvelusta. Ainoastaan siis noin neljä prosenttia vääryyttä koikevista asiakkaista valittaa ja antaa näin yritykselle edes mahdollisuuden yrittää korjata syntynyttä tilannetta. 96 % pettäneistä asiakkaista ei valita kohtalostaan, koska

he kokevat, ettei valitus johtaisi mihinkään toimenpiteisiin. Yritysten tulisi siis rohkaista asiakkaita antamaan välitöntä palautetta toiminnastaan, jotta syntyvät vauriot jäisivät mahdollisimman pieniksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.)

Tyytymätön asiakas, joka valittaa palveluorganisaatiolle kokemuksestaan, pyrkii säilyttämään asiakassuhteen antamalla yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. Hyvin hoidettu virheiden korjaaminen voi lujittaa asiakassuhdetta. Tyydyttävästi hoidettu virheen oikaiseminen saattaa heikentää asiakasuskollisuutta. Virheiden käsittely on yksi keskeinen suhdemarkkinoinnin vaikutuskeino, yrityksellä on mahdollisuus joko edistää asiakkaan luottamusta tai menettää asiakas kokonaan – riippuen yrityksen toimintatavoista negatiivisen asiakaspalautteen hoitamisissa. Yritysten tulisi pyrkiä jatkuvaan analyyttiseen, systemaattiseen, suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen toimintaan asiakaspalautteiden käsittelemisissä. (Grönroos & Järvinen 2001, 97–98.)

Siitä huolimatta, että palvelun tavoitteena on sekä asiakkaan että yrityksen kannalta myönteinen lopputulos, näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Viitaten aiemmin esittämäni 26/27 – sääntöön, 27 tyytymättömän asiakkaan joukosta 26 asiakasta jättää kokonaan valittamatta. Toisaalta kokemukseni perusteella, asiakaspalvelijoiden on vaikea suhtautua ja hoitaa erilaisia reklamaatiotilanteita ja valittavia asiakkaita. Asiakaspalvelijat eivät ehkä ymmärrä valittavien asiakkaiden merkitystä palvelun laadun ja tuotteiden kehittämisprosessissa, vaan kokevat valittajat usein henkilökoh-  
taisena epäonnistumisena tai negatiivisen arvostelun kohdentumana omaan työsuoritukseen. Ja tästä ei luonnollisestikaan ole kysymys.

Reklamoivaan asiakkaaseen tulisi suhtautua aina vakavasti ja ammattitaitoisen myyjän tulisi tarttua tilanteen korjaamiseksi vaadittaviin välineisiin viipymättä. Reklamoiva asiakas tulisi nähdä palvelun ja liiketoiminnan kehittämisen voimavarana, työkaluna, josta tulisi muistaa myös aina kiittää vaikeaan tilanteeseen joutunutta asiakasta. Jokaiseen valitukseen ja reklamoivaan asiakkaaseen tulisi panostaa kaikki ammattitaito ja hienotunteisuus, jotta tilanne kääntyisi positiiviseksi kokemukseksi ja asiakassuhde säilyisi ennallaan. Jos meidän on vaikeaa kiittää hyvistä palvelusta, niin väittäisin, että reklamoiminen tuotteesta tai palvelusta suoraan sen tuottajalle on varmasti vielä vaikeampaa. Mielellämme kyllä kerromme negatiivisista kokemuksis-

ta lähipiirillemme, mutta valittaminen suoraan asiakaspalvelijalle vaatii jo vähän rohkeutta. Tämä yleinen käsitys luultavasti johtuu meidän puutteellisesta tavastamme hoitaa valittavia asiakkaita – valittavaa asiakasta kun ei osata hoitaa tyytyväiseksi.

Reklamaatioiden hoitaminen tyylikkäästi ja asiantuntevasti on yksi asiakaspalvelun haasteellisimmista osioista. Asiakkuuden jatkumisen kannalta ei ole samantekevää, miten reklamaatioita hoidetaan. 95 % valittavista asiakkaista säilyy yrityksen asiakaina, mikäli heidän reklamaatioonsa suhtaudutaan nopeasti. (Valvio 2010, 147–148.)

Yrityksillä tulisi olla hyvin määritellyt ja selkeät ohjeet reklamaatioiden hoitamiseksi. Tällaiset tilanteet tulisi perehdyttää henkilökunnalle, ja samalla korostaa mahdollisten valitusten merkitystä palvelun laadun parantamisessa. Yrityksen henkilökunnan palvelumyönteisyys ja –herkkyys punnitaan vaikeissa palvelutilanteissa, yhteiset säännöt helpottavat tilanteiden selvittämistä ja reklamaatioiden hoitamista. Asiakaspalvelijan kohdatessa reklamoivan asiakkaan, pääasia ei saa olla tilanteeseen johtaneen syyllisen löytäminen, vaan tilanteen nopea korjaaminen.

Vaikka reklamaatio ei johtuisi valituksen vastaanottavasta henkilöstä, asiakaspalvelijan tulee aina pahoitella asiakkaalle syntynyttä mielipahaa ja pyytää anteeksi tapahtunutta. Tärkeintä ei ole löytää virheeseen johtanutta ”syyllistä” vaan reklamoinnin vastaanottajan tulisi kantaa vastuu tapahtuneesta. Asiakasta ei myöskään tulisi ohjata tekemään valitustaan seuraavalle asiakaspalvelijalle, vaan vastaanottajan tulisi hoitaa tilanne itsenäisesti ja ripeästi. (Valvio 2010, 148 – 149.)

Turvallisin tapa reklamaatiotilanteen hoidossa on keskittyä kuuntelemaan ja pitäytyä tosiasioissa. Reklamoiva asiakas saattaa olla väärässä, mutta on taitolaji pyrkiä hienotunteisesti tyylikkääseen lopputulokseen. Asiakkaan kanssa ei kannata ryhtyä väittelemään, koska esimerkiksi palveluun tyytymätön asiakas kokee tyytymättömyyttä omien subjektiivisten tunteidensa välittämänä. Jokaisella asiakkaalla on oikeus mielipiteeseensä, lopputuloksen kannalta on tärkeää, ettei asiakkaalle synny tunnetta, että hän olisi väärässä hakiessaan oikeutusta huonosti kokemaansa palveluun. Valittavasti osa asiakkaista on ikuisia valittajia, tästäkin tosiasiaa huolimatta asiakas-



palvelijan tulisi ammattitaitoisesti hoitaa tilanne luottamusta herättävällä tavalla. (Valvio 2010, 149.)

Reklamoivan asiakkaan ongelmaan tulee siis tarttua nopeasti ja prosessi on kokonaisuudessaan hoidettava kohtuullisessa ajassa. Tilanteesta riippuen asioita ei aina ole mahdollista selvittää ”heti”, asiakkaan jäädessä odottamaan reklamaation etenemistä, hänet on pidettävä ajan tasalla antamalla tietoa asian etenemisestä väliaikatiedottamalla. Asiakaspalvelijan on hyvä muistaa, että reklamointitilanteissa ei saa luvata mitään enempää kuin pystytään toteuttamaan. Yrittäjien ja esimiesten tulisi poistaa kaikki ”esteet” mahdollisilta reklamaatiotilanteilta ja myös antaa selkeät toimintaohjeet sekä valtuuttaa henkilökunta toimimaan reklamaatiotilanteissa tietyn kaavan ja ohjeistuksen mukaan. Mikäli asiakaspalvelijalla ei ole selkeitä toimintaohjeita tai valtuutusta antaa asiakkaalle esimerkiksi hyvitystä selkeästi virheellisestä tuotteesta, myyjän on otettava vastaan kaikki tilanteeseen liittyvä informaatio ja palattava asiakkaan ongelmaan heti selvitettyään toimintaohjeet esimiehiltään. (Valvio 2010, 150–151.)

Reklamoiva asiakas saattaa olla hankala ja vaativa. Tilanne voi muodostua ilman eritystä ammattitaitoa kiusalliseksi sekä asiakkaalle että reklamaation vastaanottajalle. Selkeässä kasvokkain tapahtuvassa reklamaatiotilanteessa asiakaspalvelijan on tärkeää aina kiittää asiakasta ääneen. Asiakkaalle on hyvä kertoa, että hänen reklamaatioitaan aidosti arvostetaan, tärkeää on kuunnella ja antaa asiakkaan purkautua kokemastaan vääryydestä. ”Asiakkaan asemaan asettuminen” tällaisessa vaativassa tilanteessa on tärkeä asiakaspalvelijan ominaisuus onnistuneen lopputuloksen kannalta. Asiakaspalvelijan on kaikin tavoin välteltävä ylimielisyyttä tai väheksyvää asennoitumista reklamoivaa asiakasta kohtaan. (Valvio 2010, 153–155.)

Mikäli valitusta tekevä asiakas on oikein kiihtynyt, myyjän on pysyttävä ensisijaisesti rauhallisena. Kaupan ei ole pakko hyvittää kaikkea, mitä asiakas vaatii ja ensimmäisenä onkin selvitettävä, onko kyseessä virhe, josta yritys on vastuussa. Mikäli virhe on vähäinen ja helposti hyvitetävissä, hyvää palvelua on hyvittää tuote asiakkaalle esimerkiksi yksittäisen elintarvikkeen ollessa kyseessä. ”Riski menettää asiakas on suuri suhteessa hyvitettyyn määrään, siksi ruokakaupassa tuotteen hyvittäminen on usein järkevin ratkaisu”. (Retail, Kaupan työt ja toiminta 2008, 71.)

Reklamoivaa asiakasta ei missään tapauksessa saa nolata esittämällä asiakkaan tiedoissa olevia puutteita. Valittavalle asiakkaalle ei saa syntyä tunnetta, ettei myyjä ole kiinnostunut hoitamaan valitusta eteenpäin. Valittavan asiakkaan sanomaa ei myöskään saa vähätellä. (Retail, Kaupan työt ja toiminta 2008, 71.)

Mitä nopeammin myyjä korjaa ja selvittää tapahtuman, sitä paremmat edellytykset tilanteella on päättävä asiakkaan tyytyväisyyteen. Virheen korjaaminen on kuitenkin aina tilanne-, tuote- ja palvelukohtaista. Viimeiseksi asiakaspalvelijan tulee varmistaa asiakkaan tyytyväisyys tapaan, jolla hänen reklamaationsa hoidettiin. Asiakkaan reklamaatio ei ole syy asiakassuhteen päättymiseen. Reklamaation puutteellinen hoitaminen sen sijaan saattaa johtaa siihen, että asiakas ei enää palaa uudestaan. (Valvio 2010, 153–155.) Oikein hoidetulla reklamaatiolla on mahdollisuus lisämyyntiin sekä asiakkaan yritystä ja myyjää kohtaan luottamuksen vahvistumiseen. Hyvin hoidettu reklamaatio herättää asiakkaassa tunteen, että jatkossakin häneen suhtaudutaan oikeudenmukaisesti ja mahdollinen virhe tulevaisuudessa hoidetaan nopeasti. (Kallio-maa 2011, 116.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan palaute hyvin hoidetusta reklamaatiotilanteesta: ”Ostin lenkkitossut Prismasta, jotka hajosivat jo muutaman kerran jälkeen. Tossut olivat merkkikengät, joten olin todella pettynyt. Kuitenkin olin jo heittänyt roskiin, koska ostosta oli kulunut neljä viikkoa. Äitini päätti kuitenkin soittaa Prismaan ja kysyä asiasta. Onneksi olin laittanut päivämäärän ylös ja henkilökunta löysi tiedoistaan oston. Palautin tossut ja sain rahani takaisin ja he lupasivat tehdä reklamaation tossuista.”

Reklamaatiotilanteissa tulisi aina pyrkiä asiakastyytyväisyyden palauttamiseen. Siitä muistuttaa seuraava markkinoinnin 3-11 – sääntö. Tutkimuksen mukaan asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Huonosti kohdeltu ja tyytymätön asiakas sen sijaan kertoo negatiivisesta kokemuksestaan 11 henkilölle. ”Hyvä kello kauas kuuluu, paha paljon kauemmaksi”. (Lahtinen & Isovii-ta 2004, 2.)

Palveluun tyytymättömistä asiakkaista tulee pahimmassa tapauksessa ”terroristeja”, jotka muodostavat selvän uhan yrityksen imagolle. Nämä terroristit ovat huomattavan aktiivisia kertomaan ”kauhukokemuksistaan” ulkopuolisille henkilöille. (Grönroos & Järvinen 2001, 97.)

Reklamaatio voidaan tehdä myös kirjallisessa muodossa esimerkiksi kirjeellä, sähköpostin välityksellä tai sähköisesti yrityksen verkkosivuilla. Kirjalliseen valitukseen tulee suhtautua erityisellä vakavuudella, koska se on asiakkaalle työläs ja aikaa vievä prosessi. Kirjallisen reklamaation saadessaan yrityksen tulisi ottaa välittömästi yhteyttä asiakkaaseen ja aloittaa heti asian selvittäminen. (Kalliomaa 2011, 123.)

Marketing Management (1997) asiakasvalitukset osiossa kirjoitetaan, että tärkeintä asiakasvalituksissa on niiden perinpohjainen selvittäminen ja valitukseen johtaneen syyn korjaaminen. Valitukset ovat kuitenkin oireita jostakin, vaiva täytyy löytää ja se tulee lääkittää kuntoon. Hoitamattomat valitukset vahingoittavat yrityksen imagoa ja toimintaa. (Czinkota & Co. 1997, 394.)

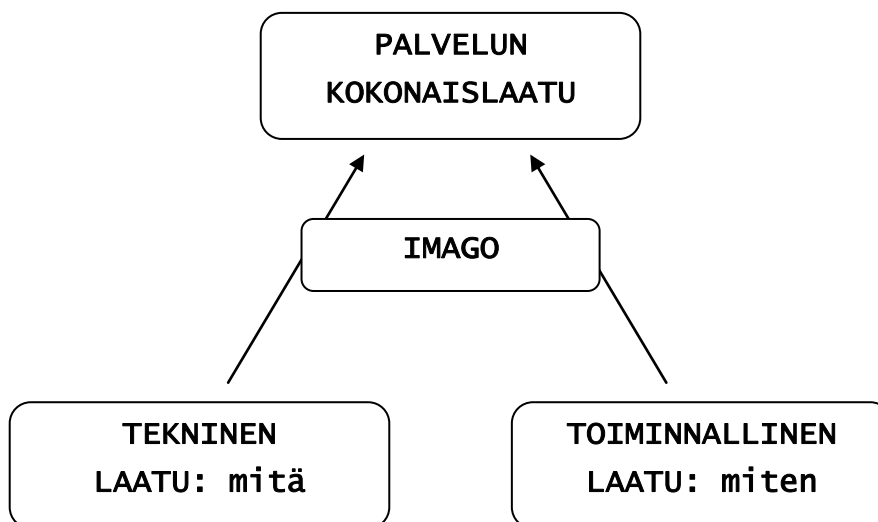
Reklamointitilanteissa yrityksillä on usein pelko siitä, että asiakas yrittää pettää yritystä. Tämän ajatuksen ollessa päällimmäisenä yrityksen toimintatavoissa johtaa se useasti rehellisten asiakkaiden menettämiseen. (Pitkänen 2006, 41.)

Onnistuneesti hoidettu reklamaatiotilanne saattaa parhaimmillaan johtaa asiakkaan odotukset ylittävään palveluun ja tätä kautta vahvistaa asiakasuskollisuutta. Tämä kannattaa jokaisen asiakaspalvelijan muistaa, tilanteessa jossa närkästynyt asiakas valittaa kokemastaan vääryydestä. Ei ole olemassa hankalia asiakkaita, vaan haasteellisia palvelutilanteita.

## 5 HYVÄN ASIAKASPALVELUN EDELLYTYKSIÄ

### 5.1 Palvelun laatu

Palvelukokonaisuus muodostuu toisistaan vaikeasti erotettavista prosesseista (tuotanto ja kulutus), joissa asiakas on merkittävästi mukana. Palveluja ei ole olemassa ennen kuin niitä kulutetaan, palvelujen tuotanto alkaa asiakkaan pyynnöstä. Palveluiden ominaisuudet syntyvät vasta samanaikaisesti tapahtuvien prosessien aikana. Asiakas kokee toiminnallisen palveluprosessin subjektiivisesti, olennainen merkitys koettuun palvelun laatuun on vuorovaikutuksen onnistumisella palvelutapahtumavaiheiden aikana. Asiakkaan muodostamaan laatu-käsitykseen vuorovaikutuksen onnistumisen lisäksi vaikuttaa palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle ”käteen” vuorovaikutustilanteen jälkeen. Palvelun teknisen laadun mittaaminen jossain tapauksissa on melko objektiivista, ei kuitenkaan aina. Grönroosin mukaan palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta (Kuva 3) tekninen laatu (mitä asiakas saa) ja toiminnallinen laatu (miten asiakas saa palvelun). (Grönroos 2009, 98–101.)



Kuva 3. Palvelun kaksi laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103).

Grönroosin mukaan myös yrityksen imago on palveluiden laadun kokemisessa tärkeä tekijä teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi. Yrityksen imago toimii palvelun laa-

dun suodattimena, myönteinen imago palveluntarjoajasta sallii pienet puutteet palvelutapahtumaprosessissa. (Grönroos 2009, 102.)

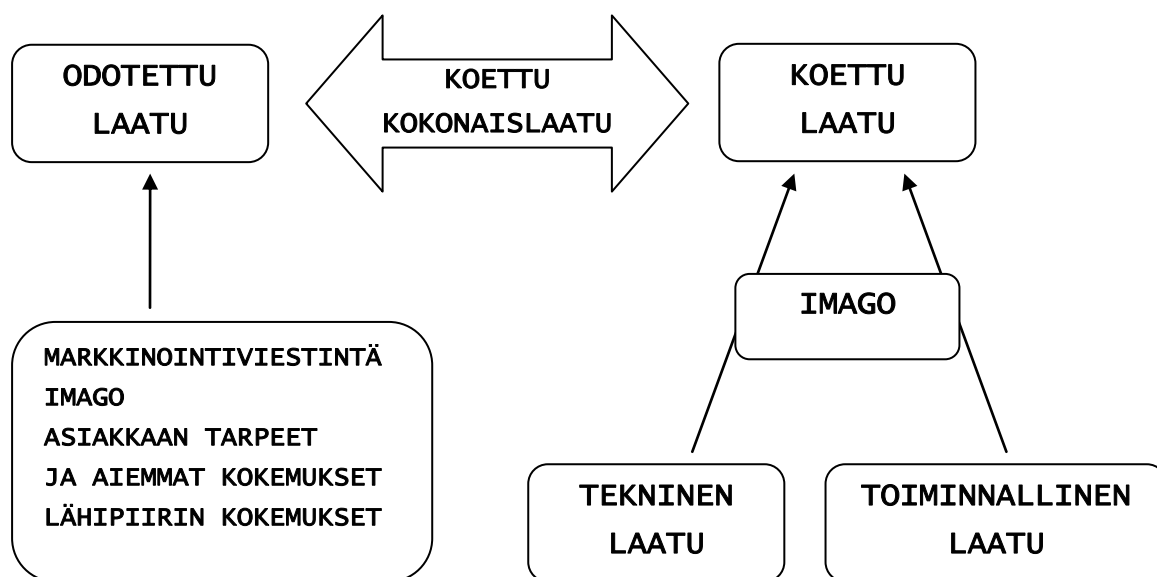
Palvelun tekninen laatu liittyy siis palveluympäristön toimivuuteen (siisteys, opasteet, kalusteet). Asiakas kohtaa konkreettisesti palvelun teknisen laadun tullessaan asioimaan yritykseen. Tekniseen laatuun kuuluvat myös työntekijöiden tiedot, taidot, osaaminen ja asiantuntevuus. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

Palvelun toiminnallista laatua ovat vuorovaikutus henkilökunnan ja asiakkaiden välillä, yrityksen ilmapiiri, erilaiset kohtaamiset sekä palvelutapahtumat. Toiminnallinen laatu määräytyy työntekijöiden asenteiden, itsetunnon, ammattitilpeyden ja asiakaspalvelutaitojen kautta. Toiminnallinen laatu välittyy innostuneella ja aktiivisella vuorovaikutustaidoilla ja hyvällä, huomioonottavalla käyttäytymisellä. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat myös yrityksen muuta asiakkaat ja heidän toimintansa palveluympäristössä. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

Yritykset yltävät keskenään palveluprosesseissa hyvinkin samantasoiseen tekniseen laatuun. Teknisen laadun strategialla on vaikea erottua, koska yritysten on vaikea kehittää ylivoimaisuutta teknisyydessä, ja mikäli ne pystyisivät, kilpailijat seuraavat perässä vastaavilla ratkaisuilla hyvinkin nopeaan. Sen sijaan toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa tuoda yrityksille kilpailuetua asiakkaiden kokeman palvelun laadun kehittämisessä. Hyvin hoidetut ja johdetut vuorovaikutustilanteet palvelutapahtumassa (toiminnallinen laatu) tuovat palveluyrityksille etumatkaa kilpailijoihin nähden. Lopputuloksen kannalta täytyy muistaa, että myös teknisen laadun on oltava luonnollisesti hyväksyttävää. (Grönroos 2009, 104–105.)

Edellä mainitut palvelun laatu-ulottuvuudet (toiminnallinen ja tekninen) vaikuttavat palvelusta syntyvään koettuun laatuun. Palvelun koettuun kokonaislaatuun (Kuva 4) vaikuttavat vielä asiakkaan odotukset (odotettu laatu), joihin vaikuttavat mm. markkinoitiviestintä, myynti, imago, suhdetoiminta sekä asiakkaan tarpeet ja arvomaailma. Palvelun laatu muodostuu siis asiakkaan varsinaisten kokemusten (koettu laatu) sekä odotetun laadun perusteella. Koetun palvelun kokonaislaadun kannalta on tärkeää, ettei odotetun ja koetun laadun välillä olisi kuilua. Tämän ”kuilun” suuruuteen

vaikuttavat yritysten antamat mahdolliset ylisuuria odotuksia lupaavat mainoskampanjat. (Grönroos 2009, 105–106.)



Kuva 4. Palvelun kokonaislaadun muodostuminen (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 49).

Grönroosin mukaan yritykset lupaavat viestinnässään liikoja liian varhain. Yritykset eivät saa luvata kuin sen, minkä pystyvät pitämään. Ulkoisia markkinointikampanjoita suunnitellessaan yritykset luovat liian suuria odotuksia asiakkailleen, ja näin moni laatukokemus vesittyy asiakkaan odotusten ollessa epätasapainossa palveluyrityksen todellisten syntyneiden kokemusten kanssa. Markkinoinnin kannalta on parempi luvata liian vähän, ja käytännössä ylittää annetut lupaukset. (Grönroos 2009, 106.)

Asiakkaan odotukset palvelusta perustuvat asiakkaan aikaisimpiin kokemuksiin yrityksessä. Odotuksiin vaikuttavat ystävien ja läheisten mielipiteet sekä yrityksen markkinoinnin kautta antama informaatio ja lupaukset. Philip Kotler & Co. (Principles of marketing, 2008) kehottavat yrityksiä varovaisuuteen, kun ne markkinoivat palveluitaan, erityisesti juuri oikeanlaisten odotusten luomisessa asiakkaille. Asiakastytyväisyys riippuu siitä, miten palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin. Mikäli asiakkaan odotukset eivät täyty, asiakas on tyytymätön saamaansa palveluun. Tyytyväisen asiakkaan odotukset vastasivat palvelun tasoa, mutta asiakkaan odotukset ylittävä

palvelu tuottaa korostunutta tyytyväisyyttä ja ilahtuneisuutta asiakkaassa. (Kotler & Co., 2008, 374.)

Asiakas mittaa palvelun onnistumista tai epäonnistumista usein kokemustensa ja tunteidensa perusteella. Asiakas arvioi palvelukokemusta siitä syntyneen tunteen välityksellä, johon liittyvät asiakkaan odotukset palvelulta ja käytännön havainnot. (Rissanen, 2006, 17.) Menestyäkseen tai yksinkertaisesti selviytyäkseen kilpailussa yritysten tulisi luoda kokonaan uusi toimintamalli, asiakaskeskeinen ajattelutapa. Asiakkaitten tulisi kokea, että tietyn yrityksen asiakkaana he saavuttavat jotakin erinomaisempaa ja tavoitellumpaa arvoa ja konkreettista hyötyä kuin käyttäessään jotain toista yritystä. Yritysten tulisi taitavan tuotepolitiikan lisäksi panostaa mestarilliseen asiakkuuksien hallintaan. Yritysten tulisi käyttää insinöörintaitojaan tuotekehittelyn lisäksi markkinoiden hallintaan. (Kotler & Co., 2008, 372.)

Palvelun laatu muodostuu palveluilmapiiristä, palvelupaketeista ja palvelun tuotantoprosessista. Palvelun laatu ei parane yksittäisen asiakaspalvelijan kurssittamisesta asiakaspalvelun laadun parantamiseksi, koko henkilöstö tulisi sitouttaa yrityksen hallittuun toimintatapaan. Usein yrityksessä virheellisesti syytetään henkilökuntaa palvelutapahtuman epäonnistumisesta. Työntekijöillä ei ole tähän osuutta, ellei yrityksessä ole erikseen sovittu ja keskusteltu palvelun tuottamisen kriteereistä (sisäinen markkinointi). (Lahtinen & Isoviita 2004, 44–45.)

Palvelun laatumielikuva on jokaisen asiakkaan henkilökohtainen, subjektiivinen käsitys. Tyytyväisellä asiakkaalla kokemus vastaa odotuksia tai parhaimmillaan asiakkaan odotukset ylittyvät yrityksessä. Mikäli yritys luo ylisuuria odotuksia tarjoamistaan palveluista/tuotteista esimerkiksi markkinoinnin ja mainonnan keinoilla, asiakkaan pettymys on valtava, jos niitä ei todellisuudessa pystytä lunastamaan. ”Kerran menetettyä luottamusta on vaikea ansaita takaisin”. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijan kuvaus huonosti hoidetusta myyntitilanteesta: ” Eräässä vaateliikkeessä ostaessani ylioppilasmekkoa myyjä vihjasi suoraan, että olen liian lihava. Eikä hänen mielestään mikään mekko sopinut minulle ja että heillä on vain kaksi mekkoa, jotka sopivat. Sovittaessani niitä kahta mekkoa myyjä kehui vuolaasti viereisen sovi-

tuskopin tyttöä. Harmitti kovasti, koska ostaessani samaisesta liikkeestä vanhojenpukua olin erittäin tyytyväinen.”

Christian Grönroos (2009) on tehnyt seitsemän kohdan luettelon laadukkaaksi koetun palvelun kriteereistä.

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustettavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus (Grönroos 2009, 122.)

Palveluntarjoajan ammattimaisuus ja taidot liittyvät palvelun teknisen laatumielikuvan muotoutumiseen. Asiakaspalvelijan asenteet ja käyttäytyminen, palveluntarjoajan saavutettavuus (palvelun saavuttamiseksi ei tulisi liittyä kohtuutonta vaivaa) ja joustettavuus sekä palvelun luotettavuus (esimerkiksi virheettömyys) liittyvät palvelutapahtuman prosessissa sen toiminnalliseen laatuun.

Toiminnalliseen laatuun liittyvät myös Grönroosin seuraavat kaksi laadukkaaksi koetun palvelun kriteeriä; palvelun normalisointi ja palvelumaisema. Palvelun normalisoinnilla Grönroos tarkoittaa, että kun palveluyrityksessä menee jokin pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, yritys ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin saadakseen tilanteen hallintaan. Palvelumaisemalla taas tarkoitetaan yrityksen fyysisen ympäristön tukemista (viihtyvyys, ilmapiiri, siisteys, visuaalisuus, 2000-luvun ympäristö vastuullisuuteen huomion kiinnittäminen) myönteisen laatu-mielikuvan syntymisen tukemisessa. (Grönroos 2009,121.)

Viimeinen eli seitsemäs Grönroosin laadukkaan mielikuvan syntykriteeri on palveluyrityksen maine ja uskottavuus. Yrityksen maine ja uskottavuus ovat palveluntuottajan imago-tekijöitä, mm. palveluyrityksen arvomaailman on tuettava asiakkaan arvostuksia. Palveluyrityksen maine ja uskottavuus toimivat suodattajina koetun laatumielikuvan syntymisessä. (Grönroos 2009, 121–122.)



Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijat vastasivat kysymykseen ”mistä heidän mielestään koostuu laadukas palvelutilanne” seuraavasti: nopeaa, helppoa ja ystävällistä palvelua, kohtelias ja hymyilevä myyjä, siisti kauppa, myyjien ystävällisyys, tietävää ja ripeää palvelua, minun asiani huomioimista, sujuvaa ja asiallista myyntiä (ei tyrkyttämistä), ystävällinen ja ammattitaitoinen myyjä, hymyileminen ja tervehtiminen, sopiva hinta-laatusuhde, tuotetuntemus, rehellisyys ja edulliset hinnat.

Merkonomiopiskelijat mielsivät palvelun laatuun kuuluvan lisäksi kaupan teon jälkeen syntyneen ”jälkifiiliksen”, myyjän tervehtimisen, halvat hinnat sekä ”tunteen että olen kaupalle tärkeä asiakas”.

## 5.2 Palvelun loistolla tuotetaan elämyksiä

Heikki Peltola lanseeraa (Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito) termin ”palveluloisto”. Henkilökohtainen vuorovaikutus on tunteiden tuottamista ja välittämistä, aivan samaa on konkreettisen palvelun tuottaminen parhaimmillaan.

Kaupanteossa pitää olla sykettä, sanomaa ja sielua. Kaupan on sytytettävä asiakas liekkeihin vastineeksi olemassaolostaan. Kaupanteko on särmää, imua ja innostavuutta, ilman edellä mainittuja kauppa on vain kylmän konseptin tylsä toteutus. Henggettömän kaupan asemesta Peltola peräänkuuluttaa asiakkaat sytyttävää palveluloistoa. (Peltola 2007, 8.)

Kaupan muutoksen myötä halvat hinnat ja hyvä palvelu eivät takaa kaupan menestymistä. Asiakkaat eivät enää helposti sitoudu yhteen ostopaikkaan, ostaessaan he haluavat toteuttaa itseään ja arvojaan, hakevat kaupalta elämyksiä, merkityksiä, vaihtelua ja välittämistä. Kauppa on uusien haasteiden edessä, asiakasta on opittava kuuntelemaan myös sanojen ja puheen välistä. Asiakasta on myös pystyttävä palvelemaan uudella tavalla, kaupan pitää pystyä tarjoamaan myös sitä, mitä asiakas ei kysy. Asiakkaiden tutkimiseen käytetään yleisesti miljoonia euroja, mutta paljon asiakkaan käyttäytymisestä on edelleen oletusten varassa. Asiakkaita on myös opittava kumartamaan aivan uudella tavalla. Ennen asiakasta kumarrettiin heidän välittömässä

läheisyydessään, tämän päivän kaupassa asiakas kohtaa konkreettisen ihmisen yhä harvemmin. Siitä huolimatta asiakkaalle olisi synnyttävä tunne, että häntä kohti kumarretaan. Asiakkaasta välittämistä tulisi osoittaa monin eri tavoin. palveluloisto ei synny kauppiaan käskyistä. Ihmisten on oivallettava palveluloiston mahdollistamiseksi kolme seikkaa: ihmisten on ymmärrettävä, että heidän tehtävänsä on muutakin kuin kaupan konseptin tekninen toteuttaminen. Ihmisiä tulee johtaa oikealla tavalla, johtaminen on ihmisistä välittämistä. palveluloistoa ei myöskään synny, jos asiakas nähdään vain rahakukkarona, eikä ihmisenä, joka reagoi tunteillaan siihen mitä hänelle tarjotaan ja miten häntä kohdellaan. (Peltola 2007, 252 – 254.)

Kuluttajista on tullut yhä enemmän elämyksiä metsästäviä asiakkaita. palvelun onnistuminen monelle yritykselle on myös elinehto markkinoilla säilymiselle. Onnistunut palvelu ei tarkoita asiakkaan edessä nöyristelyä, tuotteiden valikoima/lajitelma, edulliset hinnat ja miellyttävä myymäläympäristö ovat palvelua yhtäläillä kuin henkilökohtainen myyntityökin. Kaikki edellä mainitut palvelevat asiakkaidemme tarpeita ja mielihaluja. (Peltola 2007, 7.)

Kuitenkin erityisesti vähittäiskaupan asiakkaat kritisoivat palvelun yleisesti ottaen huonontuneen, siitä huolimatta ettei koskaan aikaisemmin historiassa ole ollut tarjolla ammattimaisempaa ja runsaampaa palvelua kuin nyt 2000-luvulla. Konseptikeskeisiä eri kaupparyhmittymien liikkeitä arvostellaan kylmiksi tavarankeräysradoiksi, joissa asiakkaita kohdellaan konsepteina, ei ihmisinä. ”Tule, valitse, maksa, poistu ja kuluta” – ajattelumalli ohjaa kuluttajia nopeasti myymälöiden läpi – inhimillinen vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on hyvin vähäistä ja kaupparetki koetaan usein tylsänä, pakollisena ja nopeana tapahtumana ilman intohimoista pilkettä silmäkulmassa, palveluloistoa ja sähköä. (Peltola 2007, 10–11.)

Asiakkaamme arvostavat kaupan kykyä ymmärtää heidän tarpeitaan, persoonallisia tekoja ja inhimillisiä otteita. Asiakkaamme eivät välttämättä peräänkuuluta halvimilla hinnoilla kilpailevia kauppaliikkeitä, vaan kauppojen omaperäistä, innostavaa, loistavaa ja kiehtovaa asennetta asiakkaiden toiveiden täyttämiseen. Monet halvalla myyvät liikkeet ovat toki menestyneitä, mutta kauppa voi myös kilpailla hohdokkaalla, omannäköisellä asenteellaan. Asiakkaat haluavat kauppaan sielua, särmiä, imua ja innoittavuuksia. (Peltola 2007, 10–11.)

Kehittyneessä informaatioyhteiskunnassamme asiakkaistamme on tullut yhä vaativampia. Asiakkaamme vaativat sekä laadukasta asiakaspalvelua sekä samanaikaisesti usein halpoja hintoja. Usein asiakas ei ole valmis maksamaan asiakaspalvelusta, siitäkään huolimatta, että he ovat sitä kovaan ääneen vaatimassa. Tämän yhtälön toteutuminen, laadukas palvelu ja halvat hinnat, on yrityksille todella haasteellinen tehtävä, erityisesti kun tiedämme, että käytännössä palvelu usein merkitsee yritykselle merkittäviä käytännön kustannuksia. Tällaisen ongelman kanssa kilpailevat yritykset ovat joutuneet heikentämään palvelutasoaan, jolloin hintaa on pystytty laskemaan, ilman, että se uhkaa yrityksen olemassaoloa markkinoilla. Palvelutason laskemisessa hintojen kustannuksella on kuitenkin iso riski yritykselle. (Aarnikoivu 2005, 14–15.)

Yleisesti miellämme palvelutason laskun tarkoittavan samaa kuin yritysten henkilökunnan sopeuttaminen markkinoilla vallitsevaan tilanteeseen. Käytännössä se merkitsee sitä, että yritykset päättävät toimia markkinoilla yhä pienemmän henkilökunnan kanssa ja/tai jäljellä olevasta henkilökunnasta pakotetaan ottamaan kaikki resurssit irti yhdistämällä ja uudelleen järjestämällä heidän työnkuviaan. Itseäni henkilökohtaisesti kiehtoo ajatus siitä, että sen sijaan että esimiehet ja yrittäjät kasaisivat lisää paineita varsinaisille asiakaspalvelijoille, he kohtaisivatkin ongelmat yrittämällä motivoida ja erilaisilla sisäisen markkinoinnin keinoilla aloittaisivat henkilökunnan uuden sisäänajon kohti palveluherkkää ja yhteisöllistä palvelua asiakkaiden hyväksi. Haluan ottaa siis kantaa siihen, että valjastamalla jo olemassa olevalle henkilökunnalle kokonaan uudenlaisen palvelukulttuurin ja -mallin, osoittamalla heille luottamusta ja arvostusta ottamalla heidät mukaan myös sisäisen yrittäjyyden keinoin, yritykset voisivat saada vähennysten sijaan kokonaan uudella tavalla asennoituneen ja myyntihenkisen toimintailmapiirin. Tästä suomalaisia esimiehiä ja yrittäjiä usein arvostellaan. Suomalaiset ovat yleisen mielipiteen mukaan hyviä asiajohtajia, mutta he eivät osaa johtaa ihmisiä. Suomalaiset osaavat lukea ja analysoida taseita ja tuloslaskelmia, mutta he eivät osaa puhua henkilökunnalleen niin, että kaikki sitoutuisivat yhteen päämäärään, kannattavaan liiketoimintaan yhteisillä arvoilla.

### 5.3 Hyvän asiakaspalvelijan edellytyksiä

*“Myyjän ammatissa, missä joutuu alituisesti olemaan ihmisten katseltavana, on ulkonäkö erittäin tärkeä asia. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että myyjän pitäisi olla kaunis. Hyvä ja menestyksellinen myyjä saattaa olla saanut luonnolta syntymälahjaksi varsin arkipäiväisen ja mitättömän ulkonäön – sen sijaan taas joku täydellinen hurmuryyppi voi olla myyjänä aivan epäonnistunut ”.* (Särkkä 1964, Vähittäiskaupan myyntioppi, 18.)

Osa ihmisistä kokee omaavansa synnynnäisen myyjän ominaisuuksia ja osa puolestaan inhoaa myyntityötä joko henkilökohtaisista persoonatekijöistä johtuen tai asenne/arvomaailmapohjaisiin seikkoihin perustuen. Hyvän myyjän ominaisuuksien lista on loputtoman pitkä ja vaatimustasoltaan epäinhimillisen suurta kyvykkyyttä vaativaa. Markkinoinnin ja myynnin kokenut konsultti Timo Rope on listannut teokseensa Perusmyyjästä Supermyyjäksi (2009, 218–221) kaksikymmentä hyvään myyjään asiakasnäkökulmasta liittyvää ominaisuutta. Haluan ottaa nämä esille tässä työssäni, koska koen, että yleisesti aliarvostettua myyjän työtä tulisi hehkuttaa enemmän, jotta arjen vaativaa asiakaspalvelussa myyntityötä tekevät sankarit saisivat edes hienemmän huomiot.

Timo Ropen 20 ominaisuuden lista hyvästä myyjästä: asiansa osaava (tuotetietoisuus, asiantuntijuus), verbaalisesti sujuva, hyvä kuuntelija, mukava henkilö, fiksu ja oivaltava, psykologisen silmän omaava, täsmällinen, luotettava, rehellinen, siisti olemukseltaan, tuotteensa mukainen (kosmetiikkamyyjän huoliteltu ulkoasu), positiivisen elämänasenteen omaava, sosiaalisen luonteenlaadun omaava, positiivisesti asiakasta johdatteleva (ei tyrkyttävä, asiakkaalla tulee olla tunne, että hän hallitsee ostotilannetta), persoonallinen, riittävän itsetietoinen, yleissivistyksen omaava, looginen, ihmissuhteita hoitava ja viimeisenä Ropen huomiona on palvelusuuntautuneisuus. (Rope 2009, 218 – 221.) ”Kukaan ei välitä siitä, paljonko tiedät, ennen kuin he tietävät, paljonko välität ” (Theodore Roosevelt).

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomien palaute hyvästä asiakaspalvelusta: ” Turun Gybershopissa myyjät palvelevat hyvin ja ovat koko ajan iloisia.”

Asiakaspalvelijan yksi hyvä ominaisuus on nöyryys. Nöyryys ei ole asiakkaan alapuolelle asettumista eikä siis samaa kuin nöyristely. Asiakaspalvelussa nöyryys on asiakkaan arvostamista, kuuntelemista ja ymmärtämistä. Nöyryys on myös asiakkaan asemaan mukautumista. (Pitkänen 2006, 36.)

Asiakaspalvelijan tukevana jalustana on terve itsetunto. Tasapainoisen itsetunnon omaava myyjä tietää arvonsa, tuntee voimavaransa, osaa käyttää ja kehittää itseään. Hyvä itsetunto ei loukkaannu helposti vaan hallitsee sujuvasti tilanteen kuin tilanteen. Hyvään itsetuntoon liittyy ammattiylpeys. Huono itsetunto johtaa oman itsensä mutta myös työn vähättelyyn. ”Olen vain myyjä” tai ”Olen vain tarjoilija” – asenteet kertovat siitä, että vain-myyjä ja vain-tarjoilija eivät ymmärrä oman työnsä arvoa. Jokainen ammatti on arvokas ja tarpeellinen, jokaisen tulisi selvittää itselleen oman työnsä merkitys. (Vuorio 2008, 30.)

Vuorion mukaan suurin este itsetunnon ja ammattiylpeyden kehittymisessä on rutinoituminen omassa sekä työelämässä. Työssä kohtaamamme ihmiset ja asiakkaat sekä työtehtävämme jäävätkin sivuseikoiksi, kun tavoitteemme on suoriutua suorittaa aamusta alkaen itsellemme luotuja rutiineita. Rutiinit organisoivat elämäämme, mutta niitä kannattaa myös uskaltaa horjuttaa, jotta pystyisimme nauttimaan työstämme ja henkilökohtaisesta elämästämme enemmän. (Vuorio 2008, 31–32.) Palveluasennekouluttaja Olli Linjala Aurinkoiset Asenteet Oy:stä luennoi myös rutiinien kielteisestä vaikutuksesta työelämäämme. Linjala kehottaa kaikkia tulemaan ulos luutuneesta rutiiniputkesta huomatakseen kuinka nopeasti elämään syttyvät sen jälkeen ”valot päälle”. Urautuminen rutiineihin vaikuttaa itsetuntoon, ammattiylpeyteen ja sitä kautta työelämään. (Koulutuspalvelu Aurinkoiset Asenteet [www-sivut](http://www.sivut))

Huittisten Ammatti- ja yrittäjäopiston merkonomiopiskelijoiden teemahaastattelussa antamia hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksia: iloinen, osaava, kohtelias, reipas, aidosti iloinen, asiakkaat huomioiva, auttamishaluinen, reipas, ulospäin suuntautunut, positiivinen, pitkäjänteinen, ystävällinen, sosiaalinen, rohkea, välitön, vilpitön, palveluhenkinen, palvelualtis, kärsivällinen, ammattitaitoinen ja osaa kommunikoida.

Merkonomiopiskelijat edellyttävät hyvältä asiakaspalvelijalta myös ”hyviä alennuksia”, hyvää hygieniää, tervehtimistä ja huomioonottamista tervehtimällä asiakkaan saavuttua liikkeeseen. Hyvä asiakaspalvelija ottaa myös asioista selvää ja pyrkii onnistumisiin, eikä anna heti periksi. Merkonomit toivoivat hyvältä asiakaspalvelijalta myös aikaa keskittyä ainoastaan yhden asiakkaan palvelemiseen kerrallaan sekä kykyä kertoa omista mielipiteistään tiettyä tuotetta koskien.

#### 5.4 Kanta-asiakas ja asiakastyytyväisyys

Yrityksen kannattaa ansaita asiakkaan luottamus hoitamalla palvelutapahtuman eri vaiheet esimerkillisesti alusta loppuun.

Yrityksillä ei ole varaa asiakasmenetyksiin. Yritysten tulee koko ajan houkutella kokonaan uusia asiakkaita, vaikkakin heihin kohdistuu enemmän markkinointi uhrauksia, kuten seuraavasta säännöstä käy ilmi. Asiakasmenetykset ovat kuitenkin tosiasia.

Suomalaisen tutkimuksen mukaan 1-10-27-sääntö kertoo, kuinka menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on 27 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakassuhteiden ylläpitäminen. Vastaavasti kokonaan uusien asiakkaiden saaminen on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin kanta-asiakkaille myyminen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.) (Helin 2011, 72.)

Uskolliset asiakkuudet ovat kannattavimpia yrityksen kannalta, koska kanta-asiakkaisiin ei liity uuden asiakkuuden houkuttelemiseen liittyviä kustannuksia. Aktiivinen kanta-asiakkuus ei kuitenkaan ole ostettavissa, se joko syntyy tai ei synny. Kanta-asiakkuuden syntymiseksi on sitouttaa asiakas ostamaan kertakerran jälkeen uudelleen. Sitoutunut asiakas myös toimii tuotteen ja yrityksen suosittelijana lähiympäristössään. (Mäntyneva 2001, 18.)

Yritysten ei tule kuvitella, että hyvä tuote myy itse itsensä ja että markkinointiin investoidut eurot olisivat hukkaan heitettyjä. Kuitenkaan hyvin suunniteltu mainoskampanja ei pelasta yritystä, jolla on huono imago ja toisaalta yrityksen ei tarvitse

välttämättä myydä kilpailijoita edullisimmilla hinnoilla, jos yritys osaa pitää asiakastaan rehellisesti hyvää huolta ja yritysten toiminta on vilpittömästi asiakaslähtöistä. ”Asiakkaan ilmaisema palaute on aina arvokkaampaa kuin se, että ei anneta lainkaan palautetta”. (Grönroos & Järvinen 2001, 104.)

Jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa yritysten asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen on yhä vaikeampaa. Tehtyjen tutkimusten perusteella asiakastyytyväisyys on hintaa ja laadukasta tuotetta tärkeämpi kilpailuetu pitkällä tähtäyksellä. Toisaalta kaikki edellä mainitut yhdessä (hinta, laatu ja asiakastyytyväisyys) on voittamaton kilpailuyhdistelmä. Yrityksen on vakuutettava asiakas jokaisena päivänä ja asiakkaan luottamus on ansaittava joka päivä erikseen. Vapaapäivät ovat tuntematon käsite asiakastyytyväisyyden ylläpidossa. (Helin 2011, 23.)

Asiakaskeskeisesti toimivat yritykset tähtäävät markkinoinnissaan lupaamalla asiakkaille vain sen, mitä pystyvät toimittamaan. Asiakkaan tullessa tällaiseen yritykseen, yritys pyrkii ylittämään asiakkaan odotukset jollakin ylivoimaisella toiminnallaan, se voi olla esimerkiksi palveluun liittyvä erinomaisuus-tunne. Sen lisäksi, että odotukset ylittäneestä ilahtuneesta asiakkaasta tulee kanta-asiakas, hän levittää hyvää mainosta yrityksestä eteenpäin muille (customer evangelists). Yritykset, jotka nauttivat ilahduttamisesta ja asiakkaiden odotusten ylittämisestä eivät ainoastaan ole kohteliaita, vaan tällaisen yritykset ovat omaksuneet asiakastyytyväisyyden tavoittelemisen koko-yritystä-kokevaksi yrityskulttuuriksi. (Kotler & Co. 2008, 26.)

Ainoastaan asiakkaan kokonaisvaltainen palvelu antaa mahdollisuuden kestävään asiakassuhteeseen. Yrityksen eri toimipisteiden/osastojen välillä ei tule olla eroavaisuuksia niiden toiminnassa, vaan yrityksen on pyrittävä korkeaan, tasalaatuiseen toimintaan jokaisella osastolla. Asiakasta ei tule ”pompotella” tiskiltä (henkilöltä) toiselle, vaan jokaisen myyjän tulisi pystyä asiakkaan kokonaisvaltaiseen kohtaamiseen. Yritysten sisäinen reviirijako ei saisi johtaa siihen, että asiakas tuntee olevansa heitettösäkki ja ettei kukaan ole kiinnostunut hänen asioistaan. (Rubanovitsch M. & Aalto E. 2012, 167 -168.)

Miettiessämme asiakastyytyväisyyttä tulisi aina muistaa seuraavat neljä asiaa: ellei asiakas ole tyytyväinen tänään, hän ei ole asiakkaamme enää huomenna. Ellei yrityk-

sellä ole asiakkaita tänään, huomenna se ei enää ole yritys. Ilman yrityksiä meillä ei ole työtä ja viimeisenä Helin muistuttaa, että ilman työtä ei yhteiskunnalla ole tulevaisuutta. (Helin 2011, 23.)

Ne yritykset, joiden asiakkaat ovat tyytyväisiä, menestyvät kilpailussa vaikeinakin aikoina. Tällaisten yritysten asiakkaat osoittavat uskollisuutta ja antavat anteeksi myös virheitä. Asiakastyytyväisyys lyö laudalta uudet keksinnöt, uudistuneen tekniikan ja alhaiset työvoimakustannukset. Edellä mainituilla ei ole merkitystä verrattaessa niitä asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi yrityksen toiminnan on valittava sen tavoittelemisen pitkän tähtäimen strategiaksi. Ei riitä, että yritys sanoo tavoittelevansa tyytyväisiä asiakkaita, sanomisen sijaan on ponnisteltava konkreettisesti asiakastyytyväisyyden nostamiseksi ja sen pitämiseksi korkealla. Yrityksen jokaisen työntekijän on sitouduttava ylläpitämään strategiaa ja jokaisen tulee ponnistella, jotta tulosta saavutetaan. Asiakastyytyväisyydellä on selvää taloudellista merkitystä esimerkiksi markkinointikanavana muille henkilöille (markkinointikustannusten samanaikaisesti vähennyttyä), asiakasvaihtuvuuden alenemisena ja uusien asiakkaiden lisääntymisenä. Myös asiakasvalitukset vähenevät, yrityksen imago ja uskottavuus lisääntyy sekä henkilökunnan vaihtuvuus vähenee ja samalla heidän motivaationsa kasvaa. Tyytyväinen asiakas sietää paremmin myös mahdolliset perustellut hinnan korotukset ja tyytyväinen asiakas konkreettisesti ostaa enemmän. (Helin 2011, 23–25.)

Yritykset voivat teettää erilaisia asiakastyytyväisyystutkimuksia tai kerätä palautetta asiakkailtaan säännönmukaisesti erilaisten palautejärjestelmien kautta. Mielestäni palautteen keräämisen lisäksi yrityksen on toimittava tehtyjen yhteenvedojen perusteella, ainoastaan tällä tavalla palautteeseen reagoiminen koituu yrityksen toimintatapojen muutokseen. Palautetta on turha kerätä, ellei siitä saatujen tietojen perusteella toimintaa muuteta sellaiseksi mikä kulloisessakin yrityksessä sitten on järkevää, taloudellista ja asiakaslähtöistä.

Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteena on saada yritykselle uusia asiakkaita ja samalla vaikuttaa yrityksen elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn. Vanhan sanonnan mukaan yrityksen vanhat asiakkaat mahdollistavat toiminnan jatkuvuuden lyhyellä aikavälillä ja uudet asiakkaat mahdollistavat yrityksen eloonjäämisen pitkällä aikavä-



lillä. Sanonta perustuu siihen, että yritys menettää osan vanhoista asiakkaistaan toimintansa aikana ja näiden tilalle tulee hankkia uusia asiakkaita. (Kokonaho 2011, 15.)

Aarnikoivun mielestä arjen palvelutapahtumien kautta saatua arvokasta palautetta ei hyödynnetä yrityksissä tarpeeksi. Palautetta kyllä kerätään, mutta palaute ei saavuta laajempaa tietoisuutta ja näin ollen ei johda konkreettisiin tekoihin. Asiakkaan ääni ei kuulu esimiehille, ja asiakaslähtöinen toiminta, joka on esimerkiksi välitöntä reagointia asiakkaan palautteisiin, jää toteutumatta. (Aarnikoivu 2005, 68–69.)

## 6 POHDINTAA JA YHTEENVETO OPINNÄYTETYÖSTÄ

Palveluyrityksen maine syntyy konkreettisilla teoilla ja pitkäjänteisellä asiakaslähtöisellä toimintastrategialla. Mikäli asiakaspalvelijan työssä on puutteita ja yrityksen palvelun laatu on heikkoa, onnistuneellakaan markkinointiviestinnällä ei pystytä saavuttamaan positiivista mainetta. Asiakasuskollisuuden vaatimuksena on asiakastyytyväisyys. (Rubanovitsch M. & Aalto E. 2012, 169.)

Asiakastyytyväisyys on suoraan suhteessa myynnin kehitykseen, yrityksen myyntitulokset paranevat mm. lisäämällä asiakaspalvelijan aktiivisuutta tuottamalla asiakkaalle hyviä palvelukokemuksia. Asiakkaan asian kokonaisvaltainen hoitaminen heti ensikohtaamisella johtaa entistä useammin kauppaan. Asiakaspalvelijan tehtävänä on vahvistaa myyjälle syntyvää tunnetta siitä, että hän on tehnyt oikean valinnan päättyessään palveltavaksi juuri kyseiseen yritykseen. (Rubanovitsch M. & Aalto E. 2012, 170–171.) ”Asiakas on kohdattava nöyrästi, mutta ei nöyristellen. Toisaalta myös asiakkaan tulisi asettua palveltavaksi eli antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuus palvella. Onnistuminen on kahden kauppa.” (Henrietta Aarnikoivu, Ole läsnä ja kuuntele – artikkeli, Etera.)

Amerikkalaisen sanomalehden (US News and World) teettämän tutkimuksen mukaan asiakasmenetyksiä aiheutuu monesta syystä. 68 % asiakasmenetyksistä johtuu

tutkimuksen mukaan huonosta kohtelusta ja heikosta asiakaspalvelusta. 14 % asiakkaista menetetään tuotteiden heikon teknisen laadun vuoksi ja 9 % menetyksistä johtuu liian korkeasta hinnoittelusta. 3 % asiakkaista muuttaa paikkakuntaa ja siksi jättää asioimisen tietyssä yrityksessä. Yhden prosentin asiakkaita yritys menettää joko asiakkaan itsensä poismenon (kuolema) johdosta tai yrityksen konkurssin kautta. (Lahtinen & Isoviita 2004, 3.)

Palvelun tuottaminen on prosessi, johon liittyy tunteita, arvolatauksia ja suuri määrä erilaisia odotuksia. Palvelu on aina ainutlaatuinen, ja hyvin subjektiivinen kokemus, jokainen meistä kokee palvelutilanteet erilaisesti. Hyvään lopputulokseen tähtäävä asiakaspalvelija ymmärtää palvelun kaikki ominaisuudet ja sen yksinkertaisen toiseikan, että hyvä palvelu on räätälöity kulloiseenkin asiakastapaamiseen tilannekohtaisena. Hyvän palvelun ja positiivisen lopputuloksen syntymiseen ei ole mitään valmista ohjetta eikä yleistä tapaa toimia.

Kasvokkain tapahtuva palvelu on konkreettista vuorovaikutuksellista ihmissuhdetyötä. Asiakaspalvelija voi tunnistamalla omat ajattelumallinsa ja toimintatapansa muuttaa palvelutilanteiden vuorovaikutustaan niin, että tuloksena olisi palveluun tyytyväinen asiakas. Asiakaspalvelutehtävissä toimivat voivat miettiä omaa vuorovaikutustaan palvelutilanteissa, millä tavalla vuorovaikutusta kehittämällä saavutettaisiin palvelun lopputuloksena enemmän tyytyväisiä asiakkaita. (Eräsalo 2011, 14.)

Hyvän lähtökohdan vuorovaikutuksen onnistumiselle asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä antaa asiakaspalvelijan innostus ja halu toimia erilaisten ihmisten parissa, usko ja tahto kehittyä markkinoinnissa ja myyntitaidoissa. Myynti- ja asiakaspalvelutyön tekee vaativaksi ja ammattitaitoa edellyttäväksi tehtäväksi jatkuva vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. (Anttila & Iltanen 2007, 256.)

Sisäinen markkinointi on palveluyrityksen johdon ja esimiesten tärkeä työkalu. Sisäinen markkinointi on yrittäjän ja esimiesten yksi johtamistapa, sen tavoitteena on luoda yhteenkuuluvuuden ja me – hengen kautta yrityksen liikeideaa tukeva palveluhenkinen organisaatio, jossa yrityksen kaikki työntekijät ovat sitoutuneet tuottamaan kokonaisvaltaista ja asiakaslähtöistä palvelua. On tärkeää, että jokainen palveluyrityksen työntekijä tietää yrityksensä arvot ja toimintatavat ja myös sen yksinkertaisen

tosiasian, että miksi kyseinen yritys on olemassa. Jokaisen asiakaspalvelijan tulee olla selvillä, mikä on yrityksen tapa palvella asiakkaita. Itse palveluihin ja tuotteisiin liittyvä suora tuote- ja ammattiosaamisen sekä niistä koituvien hyötyjen myymisen osaamisen lisäksi henkilökunnan tulee kokea itsensä tärkeiksi yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta. Onnistunut sisäinen markkinointi on parhaimmillaan yhteisiä onnistumisen kokemuksia asiakkaan hyväksi ja iloa yrityksen menestymisestä.

Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla palveluyritys saavuttaa paljon muutakin hyvin konkreettista kuin menestystä asiakastyytyväisyydessä, rekrytointi on helpompaa, sairauspoissaolot vähenevät ja puhumattakaan siitä, miten arvokas markkinointikanava saavutetaan sisäisellä markkinoinnilla; positiivisesti johdetun yrityksen työntekijätkin markkinoivat omaa yritystään, tämä on vilpittömyydessään yhtä onnistunutta markkinointia kuin tyytyväisten asiakkaiden kertomukset onnistuneista kokemuksistaan.

Asiakaspalvelussa ja sisäisessä markkinoinnissa on kyse myös siitä, että miten saadaan kaikki palveluorganisaation ihmiset tiedostamaan oma paikkansa ja oman tehtävän tärkeys osana organisaatiota. Palvelun lainalaisuudet koskevat koko yritystä organisaationa, kaikkia yrityksessä työskentelevien tulisi olla selvillä oman työnsä merkityksestä palveluketjussa. (Valvio 2010, 9.) Kaikkien palveluyritysten työntekijät tekevät asiakaspalvelutyötä ja jokainen työntekijä on vastuussa asiakassuhteista (Korkeamäki, Lindström & Co. 2002, 101).

Palvelutapahtuman muodostuminen asiakkaalle on prosessi, jossa yksi yksityiskohta saattaa pilata koko kaupankäynnin. Asiakaspalvelussa työskentelevät eivät useinkaan tule ajatelleeksi kuinka paljon erilaisia asioita asiakkaalle syntyvään palvelutapahtumaan liittyy. Moni asiakaspalvelija saattaa erehtyä ajattelemaan, kun hoitaa oman tonttinsa parhaalla mahdollisella tavalla – se riittää. Näin harvoin asianlaita kuitenkaan on, niin monta yksityiskohtaa tarvitaan onnistuneen palvelutapahtuma kokemukseen. Hyvä asiakaspalvelu antaa asiakkaille ylivoimaista lisäarvoa.

Palvelukokemus alkaa yrityksen markkinointiviestinnässään lähettämistä vihjeistä siitä, että mitä asiakas voi saada asioidessaan juuri tietyssä yrityksessä. Yrityksen viestinnällään lähettämien signaalien tulisi vastata todellisuutta – tämä saattaa olla

ensimmäinen kompastuskivi palvelukokemuksessa. Asiakkaan havainnot ennen saapumistaan yritykseen muodostavat osan palvelukokemuksesta, kokemukseen liittyvät myös asiakkaan mahdolliset yhteydenotot yritykseen ennen konkreettista palvelusta saapumista.

Totuuden hetkeksi nimitetään asiakkaan ja asiakaspalvelijan keskinäistä vuorovaikutusta. Monet palvelun ammattilaiset ovat sitä mieltä, että totuuden hetki ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden. Yksittäinen palvelutapahtuma voi sisältää useita vuorovaikutustilanteita, näistä yhdenkin epäonnistuminen saattaa tehdä koko palvelutapahtumasta huonon. (Kotka & Lappalainen 1994,65.) Asiakaspalvelu on kontaktilaji, jossa myyjän tulee saada henkilökohtainen yhteys asiakkaaseen. Liian usein asiakas itse on se, joka joutuu hakemaan kontaktia, kun ei muuten sitä saa. (Lundberg & Töytäri 2010, 170.)

Tällä työlläni selvitän myös sitä, että asiakasta ei tulisi kohdella kuin ”vastapeluria”. Asiakasta tulisi kohdella yhteistyökumppanina ja partnerina. Hyvä palvelu on asiakkaan perushuomaavaisuutta ja hyvällä asiakaspalvelijalla on vaistomaista tilanneherkkyyttä toimia erilaisten ihmisten kanssa. (Valvio 2010, 70 & 85.) Asiakas on ihminen, jonka kanssa ollaan vuorovaikutussuhteessa.

Aktiivisen ja hyvän vuorovaikutuksen onnistuminen myyntityössä edellyttää mielestäni palvelutapahtuman kaikkien vaiheiden tärkeyden sisäistämistä. Vuorovaikutuksen osaamisen merkitys kaikissa eri palvelutapahtumavaiheissa on korostunut, kun tavoitteena on tyytyväinen asiakas ja tulevaisuuden kanta-asiakas. Vuorovaikutus voi jossain tapauksessa olla hyvinkin vähäistä ja hiljaista, hyvä asiakaspalvelija haistaa kulloisenkin toimintamallin. Toinen asiakas taas saattaa edellyttää palvelulta tajunnan räjäyttävää aktiivista ja haastavaa vuorovaikutusta.

Asiakas mittaa palvelun laatua usein tunneperäisesti. Positiiviseen mielikuvaan tai konkreettiseen kokemukseen palvelusta vaikuttavat mm. palveluyrityksen henkilökunta. Lähimpänä asiakasta on asiakaspalvelija, myyjä, jolla on mahdollisuus henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta tuottaa laadukasta palvelua läpi koko palvelutapahtuman. Jälleen kuitenkin korostan sitä, että yrityksen koko henkilökunnan on sitouduttava palvelemaan, myös niiden ”näkymättömien” työntekijöiden. Vastuu pal-

velun laadusta ei ole ainoastaan varsinaisessa vuorovaikutuksessa olevien asiakas-palvelijoiden harteilla. Laadukasta palvelua tulisi yrityksessä rakentaa kokonaisvaltaisesti kaikkien työntekijöiden välityksellä.

Tätä opinnäytetyötä pohtiessani ja kirjoittaessani, minulla oli tavoitteena saada teoriapohja mahdollisille luennoille, joiden kuvitteellisena kohderyhmänä ovat palveluyritysten henkilökunta ja erilaisten ammatillisten oppilaitosten opiskelijat. Tavoitteenani tulevaisuudessa on jakaa ajatuksia Peltolan palvelunloistosta sekä herättää kuulijoissa aitoa ja vilpitöntä halua tuottaa hyvää palvelua. Tavoitteenani on korostaa vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen palvelutapahtuman muodostumisessa ja saada kuulijat pohtimaan omaan asennettaan ja haluaan palvelun tuottamiseen. ”Palveluloisto johtaa siihen, että asiakas poistuu ihastuneena, iloisesti yllättyneenä, huojentuneena tai haltioissaan siitä, mitä hän on löytänyt tai miten häntä on kohdeltu”. (Peltonen 2007, 253).

Tämän opinnäytetyö prosessin yhtenä päämääränä on myös ottaa kantaa varsinaisen kirjoitustyön jälkeisiin jatkotoimenpiteisiin työhön liittyen. Tämän opinnäytetyöprosessin rinnalla kehitin kappalekohtaisia aiheeseen liittyviä konkreettisia tehtäviä. Tehtävien avulla syvennytään kappaleiden aiheisiin syvällisemmin. Tehtävien tarkoituksena on herättää keskustelua ja saada kuuntelijat huomaamaan, kuinka tärkeässä asemassa vuorovaikutus on asiakaspalvelun eri tilanteissa. Lisäksi tulen kirjoittamaan käyttööni lisää asiakaspalveluun ja myyntityöhön liittyvää teoriaa tukemaan mahdollisia koulutustilanteita.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: Gummerus.
- Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Czinkota, M., Kotabe, M. & Mercer, D. 1997. Marketing management. Blackwell Business.
- Enäkoski, R. & Bjurström, M. 2001. Joustoa viestintään – viesti vakuuttavasti. Juva: WSOY.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.
- Helin, P. 2011. Minä – myyjä. Lahti: Esa Print Oy.
- Helsingin kauppiaitten yhdistys ry. 2008. Retail – Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.
- Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen I. 2000. Tervetuloa asiakas – Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita.
- Kalliomaa, S. 2011. Vuorovaikutus myyntityössä. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Hämeenlinna: Karisto.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. 2008. Principles of marketing.
- Koulutuspalvelu Aurinkoiset Asenteet Oy www-sivut. Olli Linjala: kolumni Ammatitilpeydestä hyvinvointia ja jaksamista
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Repropalvelu.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Selinheimo, R. & Sulkanen, L 1995. Optio Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Juva: WSOY.

Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun pikkujättiläinen. Lahti: Markprint.

Marckwort , R.&A 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin : Arjen taktiikkaa myyntiin. Hämeenlinna : Karisto.

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. WSOY.

Pekkarinen, E., Vornanen, J. & Sääski K. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus.

Peltola, H. 2007. Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. Helsinki: Edita.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WSOYpro.

Pursiainen, S. 2012. Ammatilaisen ABC. Yhteiskunta-, yritys- ja työelämätietous. Helsinki: Edita.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Fram.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Fram.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu : Otava.

Rope, T. 2003. 100 tapaa tehostaa myyntiä. WSOY.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia ; väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E., 2012. Myy enemmän, Myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Saarin, E., Raevuori, A & Virta, M. 1995. Poppamies. Porvoo: WSOY.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Särkkä, I. 1964. Huomenna myyn enemmän – vähittäiskaupan myyntioppi. Jyväskylä: Gummerus.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä: Mistä on hyvät myyjät tehty. Helsinki: Hansa-book.